

Palvelemisesta palveluliiketoimintaan

– Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan
perustana

Heli Arantola ja Kimmo Simonen

Tekesin katsaus

256/2009



Tekes

Palvelemisesta palveluliiketoimintaan

Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana

Heli Arantola ja Kimmo Simonen



Tekesin katsaus 256/2009

Helsinki 2009

Tekes – rahoitusta ja asiantuntemusta

Tekes on tutkimus- ja kehitystyön ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja asiantuntija. Tekesin toiminta auttaa yrityksiä, tutkimuslaitoksia, yliopistoja ja korkeakouluja luomaan uutta tietoa ja osaamista ja lisäämään verkottumista. Tekes jakaa rahoituksellaan teollisuuden ja palvelualojen tutkimus- ja kehitystyön riskejä. Toiminnallaan Tekes vaikuttaa liiketoiminnan kehittämiseen, elinkeinoelämän uudistumiseen, kansantalouden kasvuun, työllisyyden vahvistumiseen ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina noin 500 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitysprojektien rahoitukseen.

Tekesin ohjelmat – valintoja suomalaisen osaamisen kehittämiseksi

Tekesin ohjelmat ovat laajoja monivuotisia kokonaisuuksia, jotka on suunnattu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeille alueille. Ohjelmilla luodaan uutta osaamista ja yhteistyöverkostoja. Ohjelmien aiheiden valinnat perustuvat Tekesin strategian sisältölinjauksiin. Tekes ohjaa noin puolet yrityksille, yliopistoille, korkeakouluille ja tutkimuslaitoksille myöntämästään rahoituksesta ohjelmien kautta.

Copyright Tekes 2009. Kaikki oikeudet pidätetään.

Tämä julkaisu sisältää tekijänoikeudella suojattua aineistoa, jonka tekijänoikeus kuuluu Tekesille tai kolmansille osapuolille. Aineistoa ei saa käyttää kaupallisiin tarkoituksiin. Julkaisun sisältö on tekijöiden näkemys, eikä edusta Tekesin virallista kantaa. Tekes ei vastaa mistään aineiston käytön mahdollisesti aiheuttamista vahingoista. Lainattaessa on lähde mainittava.

ISSN 1797-7339

ISBN 978-952-457-479-2

Kannen kuva: Kalleheikki Kannisto

Taitto: DTPage Oy

Asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittämissä yrityksissä toimialasta riippumatta. Tämä selvitys tarjoaa yrityksille perustietoa siitä, miksi asiakkaan ymmärtäminen on nykyisessä liiketoimintaympäristössä tärkeää ja mitä asiakkaan ymmärtämisellä ilmiönä ylipäänsä tarkoitetaan. Selvityksen avulla lukija saa käsityksen siitä, mitä asiakaskeskeinen ajattelu- ja toimintatapa yrityksessä voi tarkoittaa ja miten kyvykkyyttä asiakkaan ymmärtämiseen voidaan systemaattisesti lisätä.

Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana on kirjoitettu ensisijaisesti business to business -liiketoiminnassa oleville yrityksille, mutta se tarjoaa näkökulmia asiakaskeskeisten toimintatapojen kehittämiseen myös kuluttajapalveluissa. Selvitys on tehty osana Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelmaa, joka on käynnistynyt maaliskuussa 2006 ja jatkuu vuoden 2013 loppuun asti. Selvitys on yksi Serven ohjelmajärjestelmän palveluista, joiden tavoitteena on lisätä yritysten osaamista palveluliiketoiminnan kehittämisestä ja auttaa yrityksiä palveluliiketoiminnan kehityshankkeidensa läpiviemisessä.

Monet asiakaskeskeisyyttä koskevat periaatteet sopivat niin palveluja kuin tuotteita tarjoaville yrityksille, mutta tässä selvityksessä asiakasymmärryksen rakentamista tarkastellaan palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen silmälasien kautta. Kantavana ajatuksena selvityksessä on kuitenkin se, ettei asiakaskeskeisyyttä voida määritellä yrityksen perustarjoon (fyysisiä tuotteita vai palveluja) perusteella. Pikemminkin on kyse siitä, miten yritys suhtautuu asiakkaaseensa: nähdäänkö asiakas tuotteen vastaanottajana vai aktiivisena kumppanina, jolle tarjotaan tietyn tavaran tai palvelutuotteen sijaan hyötyjä liiketoiminnan tai arjen prosesseihin.

Selvityksen on tehnyt Tekesin toimeksiannosta Vectia Oy, jossa työstä ovat vastanneet KTT, partner Heli Arantola ja KTM, konsultti Kimmo Simonen. Selvityksen editorina on toiminut DI, konsultti Mirva Hakalin. Selvityksessä esiintyvät yritysesimerkit perustuvat Vectian omiin referensseihin ja julkisiin lähteisiin.

Tekes kiittää selvityksen tekijöitä Vectia Oy:ssä sekä muita asiantuntijoita, jotka ovat osallistuneet selvityksen työstämiseen eri versioita kommentoimalla ja muokkaamalla. Toivomme, että selvitys antaa lukijalle eväitä oman liiketoiminnan periaatteiden haastamiseen ja tarkastelemiseen uudesta näkökulmasta, asiakkaalle tuotettavaa hyötyä ja lisäarvoa mielessä pitäen.

Helsingissä kesäkuussa 2009

Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus

Sisältö

Esipuhe

1	Selvityksen tarkoitus ja kohderyhmä	1
2	Käytännön asiakaslähtöisyys vaatii asiakasymmärrystä	2
3	Nykytilanne: haasteita ja onnistumisia	5
3.1	Asiakasymmärrys mukaan palveluliiketoiminnan kehittämisen prosesseihin	6
3.2	Palvelukirjon hallinta ja palvelukokonaisuuksien kehittäminen	8
4	Ymmärrystyökaluja yritysasiakkuuksien johtamiseen	12
4.1	Asiakkuuden arvo kehittämisen lähtökohtana	12
4.2	Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen	13
4.3	Asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtäminen	15
4.4	Loppuasiakasta kohti: ymmärrystä arvoketjusta ja asiakkaan asiakkaasta	16
4.5	Asiakassegmentointi mallintaa asiakaskannan rakenteen	17
5	Asiakasymmärryksen rakentaminen: keinoja palvelukehittäjille	21
5.1	Asiakkuushistoria, palvelukäyttö ja taustatiedot	21
5.2	Asiakas- ja markkinatutkimukset	22
5.3	Laitekäyttö, web-selailu ja muut automaattisesti tallentuvat tiedot	25
5.4	Business intelligence – järjestelmällistä seurantaa	26
5.5	Hiljaisesta tiedosta yhteistä ymmärrystä	26
5.6	Asiakkaan osallistaminen ja asiakaspalaute	27
6	Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet	29
6.1	Askel 1: Lähtötilanne	29
6.2	Askel 2: Asiakasymmärrystavoitteen asettaminen	30
6.3	Askel 3: Prosessit – asiakasymmärrys käytännön toiminnassa	31
6.4	Askel 4: Toteutus ja onnistumisten seuranta	32
7	Yhteenveto asiakasymmärryksen roolista palveluliiketoiminnan kehittämisessä	33
	Selvityksen käsitteitä	35
	Lähteet ja taustaa	36
	Tekesin katsauksia	38

Luettelo kuvista

Kuva 1.	Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat.	3
Kuva 2.	Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät	4
Kuva 3.	Erityyppistä palveluliiketoimintaa	7
Kuva 4.	Asiakaskanta luokiteltuna arvon mukaan	12
Kuva 5.	Esimerkkejä asiakkaan tilanteista eri tasoilla	14
Kuva 6.	Haasteiden tunnistaminen asiakkaan liiketaloudellisesta logiikasta	15
Kuva 7.	Asiakaskannan rakenne	17
Kuva 8.	Asiakaskanta jaettuna kahdesta suunnasta: 1) Mikä on asiakkuuden arvo palveluntarjoajalle ja 2) mikä tuottaa arvoa eri segmenteille	18
Kuva 9.	Palveluyrityksen toiminta kolmella tasolla	19
Kuva 10.	Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja	21
Kuva 11.	Kohtaamisia asiakkaan kanssa tapahtuu monella organisatorisella tasolla.	27
Kuva 12.	Kehittämisen askeleet.	29
Kuva 13.	Painopiste siirtyy tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen.	30
Kuva 14.	Asiakasymmärryksen prosessit	31

1 Selvityksen tarkoitus ja kohderyhmä

Tämä on selvitys asiakasymmärryksen hyödyntämisestä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Selvitys on ensisijaisesti suunnattu b2b-yrityksille (business-to-business, yritysten välinen liiketoiminta), jotka pyrkivät aktiivisesti kehittämään palveluliiketoimintaa. Tavoitteena on myös antaa ajatusmalleja muille aiheesta kiinnostuneille yrityksille ja yhteisöille. Esimerkkejä ensisijaisesta kohderyhmästä ovat:

- **Palveluliiketoiminnassa** olevat teollisuusyritykset
- **Palvelutoimialoilla** toimivat yritykset (esim. asiantuntijapalvelut)
- **Kaupan alalla** toimivat yritykset.

Aihetta lähestytään seuraavien teemojen kautta:

- **Millainen** on asiakasymmärryksen ja asiakasosaamisen merkitys yrityksen kilpailukyvyn ja uuden palveluliiketoiminnan kehittämisen lähteenä?
- **Miten** palveluliiketoimintaa kehittävät yritykset voivat tarkoituksenmukaisesti lisätä asiakasymmärrystään?
- **Millaisia** ovat asiakasymmärryksen tuottamisen uusimmat lähestymistavat ja millä keinoilla yritykset pystyvät ennakoimaan tulevia asiakastarpeita?

Selvityksessä luodaan yleiskuva siitä, mikä on asiakasymmärrys ilmiönä ja miksi se on tärkeää. Lisäksi pohditaan, miten asiakasymmärrystä voisi

hyödyntää systemaattisesti palveluliiketoiminnassa niin, että vastataan tulevaisuuden liiketoiminnan haasteisiin. Selvitys esittelee sekä yleisesti käytettyjä että uusia lähestymistapoja. Tavoitteena on antaa uusia ajatuksia oman toiminnan kehittämiseen ja innovointiin ja siten auttaa lukijaa tunnistamaan erilaisia, organisaatiolleen sopivia lähestymistapoja.

Selvityksen toteutustapa on kirjoituspöytätyö, jossa tunnistetaan tutkittavien teemojen tilanne ja parhaita toimintatapoja. Tarkastelussa on asiakasymmärryksen hyödyntäminen palveluliiketoiminnan kehittämisessä: palvelukehitys, asiakastiedon hyödyntäminen ja näiden yhteys liiketoimintatavoitteisiin ja kyvykkyyksiin. Selvitys yhdistää ulkoisia lähteitä – internet, akateemiset artikkelit, kirjallisuus – käytännön kokemukseen, jota liikkeenjohdon konsulttiyritys Vectia Oy on kerännyt konsultointiprojekteissaan.

Selvitys pyrkii palvelemaan laajaa kirjoa hyvin erilaisia ja erikokoisia b2b-yrityksiä. Haasteena on saavuttaa näille erilaisille yrityksille mielekäs tarkastelutapa ja kiinnostavat teemat. Käsiteltävä palveluliiketoiminnan kirjo on myös laaja. Selvityksen yhdistäväksi näkökulmaksi onkin otettu erityisesti liiketoiminnan ja palvelujen kehittäjien haasteet, ja pyritty kuvaamaan asiakasymmärryksen hyödyntämisen keinoja näissä kehittämissä tilanteissa.

2 Käytännön asiakaslähtöisyys vaatii asiakasymmärrystä

Asiakaslähtöisyys kuulostaa nykyaikaisen yritystoiminnan itsestään selvältä peruskiveltä. On vaikea löytää yritystä, jonka arvot tai visio eivät sisältäisi mainintaa asiakkaasta. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehitys on kuitenkin verrattain uusi näkökulma liikkeenjohdon ajattelussa, ja käytännön välineet tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat kehittyneet paljon aivan viime vuosina. Tässä luvussa kuvaamme lyhyesti asiakkuusajattelun kehittymistä ja sitä, miten syntyy arvoa asiakkaalle.

Asiakaslähtöisyys tuli suomalaisiin yrityksiin palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana 1980-luvulla. Tuolloin painotettiin ns. totuuden hetkeä: tilannetta, jossa yrityksen edustaja ja asiakas kohtaavat. Annettiin valtaa ja vastuuta asiakaspalveluhenkilöstölle ja alettiin johtaa asiakastytyväisyyttä. Asiakaslähtöisyyden käytännön määritelmäksi tuli se, että täytetään asiakkaan tarpeet.

1990-luvulla nousi esiin asiakaskannattavuusnäkökulma. Huomattiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voida täyttää kannattavasti. Joskus jopa liiallisesta asiakaslähtöisyydestä palattiin takaisin etsimään tasapainoa yrityksen saaman tuloksen ja asiakkaalle syntyvän arvon välillä. Samalla usean toimialan uusasiakashankintaan perustunut kasvu hidastui, ja yrityksissä huomattiin nykyisten asiakkaiden pysyvyyden arvo. Keskityttiin tarkastelemaan omaa asiakaskantaa ja jakamaan sitä segmentteihin. Yrityksissä ryhdyttiin pohtimaan, millaisia erilaisia asiakasryhmiä yrityksellä on ja kuinka voidaan saavuttaa lisämyyntiä segmenteissä tai yli segmenttirajojen.

Tämä työ on edelleen käynnissä. Yritykset kohdistavat katseensa asiakkaaseen eivätkä ainoastaan tuotteeseen – tavaraan tai palveluun. Muutos tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokemaa arvoa ja miten se syntyy. Tuotelähtöisessä ajattelussa arvoa pohditaan tuotteeseen liittyvien toiminnallisuuksien kautta: arvo on tuotteessa ja asiakas

”saa” arvon, kun tavara vaihtaa omistajaa tai palvelutapahtuma suoritetaan. Palvelun arvoa on mitattu vertaamalla palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa: puhumme edelleenkin hinta-laatu-suhteesta. Tämä ajattelutapa haastetaan, kun ryhdytään pohtimaan asiakkaan kokemaa arvoa ja sen syntymistä.

Vaikka palvelujohtamiselle on alusta asti ollut luontaista ajatella, että asiakkaalle syntyy arvoa palvelua käytettäessä, eivät palveluja tarjoavat yritykset automaattisesti ole asiakaslähtöisiä. ”Tuoteliiketoimintaa” harjoittavat yritykset eivät ole vain valmistavan teollisuuden yrityksiä, sillä tuote voi olla tavara tai palvelu. Etenkin asiantuntijapalvelujen yhteydessä puhutaan ”puhtaasta palvelusta”, jolloin ajatellaan, että palvelu ei sisällä fyysisiä osia (esim. tavaraa) vaan yksinomaan aineettomia elementtejä. Esimerkiksi konsulttiyritys tai asianajotoimisto tekee kuitenkin tuoteliiketoimintaa silloin kun se monistaa tarkoin määriteltyä palvelua, myös kokonaan aineetonta, puhdasta palvelua, kaikille yrityksille samanlaisena.

Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (value co-creation, value in use). Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta vaan se syntyy yhteisen prosessituloksena. Palveluyritykselle tämä tarkoittaa, että asiakas sekä

osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa.¹

Asiakas on siis aina mukana, kun arvoa syntyy. Palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Arvo syntyy juuri näiden prosessien kohdatessa. Kuvassa 1 esitetään tätä kuvaava yleinen vertauskuva: asiakkaan ja palveluyrityksen prosessien vuorovaikutus. Laatujohtaminen on luonut pohjan yritysten sisäisten prosessien kuvaamiselle ja johtamiselle ja tämä ajatus on tässä otettu avuksi asiakkaan toiminnan ymmärtämisessä. Miten meidän yrityksemme palvelu liittyy asiakkaan prosessiin, missä tilanteissa omat ja asiakkaan prosessit kohtaavat ja miten voisimme tehdä palvelustamme paremmin asiakkaan prosessiin sopivan?

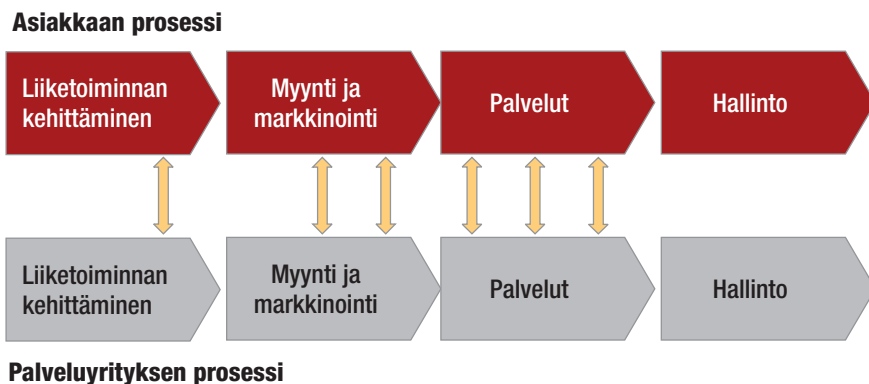
Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. Esimerkiksi pankin palvelut yritykselle voivat olla strategisia ja kriittisiä toiminnan jatkumisen kannalta tai ne voivat olla rutiiniluonteisia, päivittäisen toiminnan tukipalveluja. Eri pankeilla voi tässä olla erilainen rooli, eivätkä kaikki pankkipalvelut ole kriittisiä. Asiakkaalla on oma rooli arvon syntymisessä: jotta pankki voi täyttää

tehtävänsä, tulee asiakkaan esimerkiksi toimittaa tarvittavia tietoja ja noudattaa aikatauluja.

Syntyvää arvoa voidaan ajatella myös arkisesti asiakkaan kokemuksen kautta. Arvokas palvelukokemus toimii sujuvasti ja täyttää sovitut raamit. Palvelu on oikea-aikaista tai nopeaa. Se toteutuu sovitulla hinnalla ja sovitulla tavalla.

Yrityksissä puhutaankin usein asiakkaan tarpeista ja siitä, kuinka asiakkaan tarpeet täyttämällä ollaan asiakaslähtöisiä. Tarvepohjainen ajattelu johtaa kuitenkin reaktiiviseen toimintaan. Jos asiakas puhuu tarpeistaan, on hän itse jo tunnistanut ne ja pystyy esittämään ne tarkasti mahdollisille ratkaisun toimittajille. Koska asiakas tietää mitä tahtoo, hän voi itsekin määrittellä toivotunlaisen ratkaisun ja kilpailuttaa toimijoita. Mikäli palvelutyyppi on valmiiksi valittu, jäljellä on laadusta ja hinnasta kilpaileminen. Palvelutuotteiden elinkaaren varrella joudutaan tähän tilanteeseen, kun palvelu on yleistynyt ja kaikkien toimijoiden palvelut ovat hyvin samankaltaisia.

Asiakas ei kuitenkaan aina tunne olemassa olevia ratkaisuja. Asiakas ei myöskään aina osaa puhua tarpeistaan: hän ei vielä tiedä, mikä on se ongelma, josta liiketoiminnan tai prosessin haasteet johtu-



Kuva 1. Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat.

¹ Asiakasarvon näkökulmaa on mietitty yhä enemmän "service dominant logicin" (palvelukeskeinen logiikka) piirissä (mm. Berthon and John 2006, Vargo ja Lusch 2004a, Payne et al. 2007). Service-dominant logic-ajattelutavalla on vahva jalansija markkinoinnin akateemisissa keskusteluissa. Keskustelun avaajina ovat toimineet amerikkalaisprofessorit Vargo ja Lusch (2004a). Keskeistä service dominant logicille on näkemys, että tuotoksen arvo ei synny esimerkiksi tehtaassa vaan käytössä. Asiakkaalle syntyvän arvon näkökulmasta tuotteet ja palvelut ovat täten samalla viivalla (Vargo and Lusch 2004b).

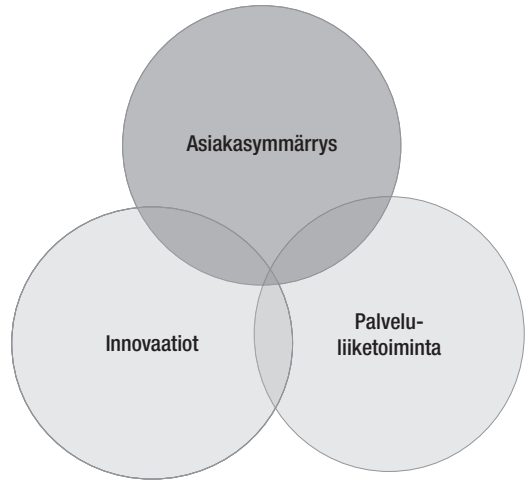
vat. Kun palveluyrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamalla keskustelu näihin liiketoiminnan haasteisiin. Haasteet tunnetaan, mutta asiakas ei itse osaa määrittellä niihin ratkaisua: vastauksen hakeminen on proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä.

Clayton Christensen² on kuvannut tarpeen, haasteen ja ratkaisun välistä eroa havainnollisesti käyttämällä termiä ”job-to-be-done”. Mikä on se hyöty tai tehtävä, jonka asiakas tarvitsee? Tämä kysymyksenasettelu auttaa yritystä havaitsemaan myös ne vaihtoehdot, joita asiakkaalla käytännössä on saman asian toteuttamiselle tuotteiden, palvelujen ja itse tekemisen muodossa.

Toimialasta riippumatta yritykset törmäävät nykyisin samankaltaisiin haasteisiin: laskeviin yksikköhintoihin ja kustannusten alentamispaineesiin. Matalasuhdanteen aikana nämä haasteet korostuvat. Erityisen vaikeaa on tehdä näkyväksi ja hinnoitella tavaroiden ja palvelujen mukana, ”kaupan päälle”, annettuja palveluja. Moni toimiala on ajautunut laajentamaan myynnin toimintaa palveluksi, jossa asiakas saa suunnittelua, menekkilaskentaa, tuotekoostumusten testaamista tai raportointia omasta toiminnastaan maksutta, jotta varsinainen palvelu saadaan myytyä. Osin on kyse siitä, että toimintatapa on asiakkaalle ”saavutettu etu”. Suurempi syy on kuitenkin se, että palveluyrityksen asiakkaalle ja asiakkaan kanssa tuottamaa arvoa on vaikea kuvata taloudellisin termein ja siksi siitä on vaikea saada vastaavaa korvausta.

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää siis sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Kannattavuus edellyttää kustannustehokasta palvelukehitystä.³

Palveluliiketoimintaa kehitetään kolmen osa-alueen yhteispelillä: asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja palveluliike-



Kuva 2. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät.

toiminnan kehittäminen (ks. kuva 2). On selvää, että tällainen lähestyminen palveluliiketoimintaan on mahdotonta ilman asiakasymmärrystä. Nämä kolme osa-aluetta voivatkin toimia toistensa tukena, jatkuvasti osaamista kehittäen.

Pohdittavaa

- Mikä on palvelumme rooli asiakkaan toiminnassa?
- Mikä on asiakkaan kokema arvo ja mistä arvo syntyy?
- Mitkä ovat asiakkaan kokemat vaihtoehdot palvelullemme – minkä asian palvelumme ratkaisee?
- Kuinka ennakoimme asiakkaan haasteita ja tarjoamme niihin proaktiivisesti ratkaisuja?
- Mikä on asiakasymmärryksen merkitys kyvykkyytenä palveluliiketoiminnan kehittämisessä?
- Millainen keskinäinen vuorovaikutus yrityksemme innovaatiotoiminnalla, palveluliiketoiminnalla ja asiakasymmärryksen tuottamisella on?

2 Ks. Marketing Malpractice: The Cause and the Cure (2005) ja Johnson, Christensen & Kagermann: Reinventing your business model (2008)

3 Ks. esim. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille*, Tekes (2007)

3 Nykytilanne: haasteita ja onnistumisia

Asiakasymmärryskyvykkyyden rakentamiseen panostetaan juuri nyt. Lähtötilanne palveluyrityksissä on kirjava: on asiakaskohtaista ymmärrystä, laskutus-tietoihin perustuvia kuvauksia asiakaskannan kokonaisuudesta, ja palvelukohtaista ymmärrystä asiakkaan kokemasta laadusta. Asiakasymmärryksen prosessi ja selkeät vastuut on vasta harvalla. Onnistumiset ovat usein lähteneet liikkeelle yhden toiminnon näkökulmasta: aloite tulee palvelukehittäjiltä tai suurasiakasmyyntistä. Tässä luvussa käsitellään asiakasymmärryksen ja sen hyödyntämisen nykytilannetta esimerkkien avulla.

On selvää, että yritykset voisivat kehittää palvelujaan asiakasymmärryksen avulla. Asiakasymmärrystä ei kuitenkaan vielä täysimääräisesti hyödynnetä palveluliiketoiminnan kehittämises-sä⁴, sillä vaikka yrityksillä on erityyppistä asiakastietoa, on tiedon käytettävyydessä ja jalostamisessa haasteita.

Suuri määrä hyödyntämätöntä asiakastietoa

Usein ongelma piilee suuressa määrässä asiakastietoa, jota ei pystytä hyödyntämään – oivallukset hukkuvat tiedon paljouteen. Tietoa kerätään ja sitä syntyy jopa automaattisesti monissa kanavissa – vähintäänkin verkkosivuilla, myynnissä, laskutuksessa ja palvelujen käytössä. Tarvitaan viitekehys tai malli, jolla tietoa jäsennetään. Esimerkiksi talousraportoinnissa eri yksiköihin ja toimintoihin liittyvien lukujen perusteella tehtävät analyysit ja päätökset ovat arkipäivää, mutta näin ei ole asiakkuusraportoinnin kohdalla.

Asiakastieto on siiloutunut yrityksissä

Eri toiminnoissa syntyy paljon asiakastietoa, mutta tieto ei ylitä toimintojen tai liiketoimintayksiköiden rajoja – se on siiloutunutta. Asiakaspalvelussa ja myynnissä tallennetaan asiakaskohtaisia tapahtumia, mutta tietoa käytetään vain yksittäisen asiakaspalvelutilanteen hoitamiseen. Asiakaspalvelussa kumuloituu hiljaista tietoa asiakkaiden haasteista ja tarpeista, mutta yrityksellä ei ole prosessia, jolla tieto siirrettäisiin palvelukehitykseen tai markkinointiin. Asiakastieto

on siis hajallaan ja vaikeasti hyödynnettävissä. Johtopäätöksiä ja kokonaiskuvaa ei myöskään välitetä palvelukehittäjien käyttöön. Esimerkiksi asiakaspalaute olisi erittäin hyödyllistä juuri palveluliiketoiminnan kehittäjille. Se voisi kertoa, mistä asioista tulee kiitosta, mistä saadaan kielteistä palautetta ja mistä aiheutuu reklamaatioita ja kustannuksia.

Siiloutumista tapahtuu myös liiketoimintayksiköiden välillä. Yksi liiketoimintayksikkö voi keksiä ratkaisun asiakashaasteeseen, jonka ei tiedetä olevan haaste myös muille liiketoimintayksiköille. Yksikkö saattaa näin ollen tahattomasti pitää tiedon itsellään.

Tietoa ei tunnisteta asiakastiedoksi

Yrityksillä on paljon alihyödynnettyjä tietolähteitä, joita ei lainkaan mielletä asiakastiedoksi. Tällaista tietoa tallentuu esimerkiksi laitteiden ja järjestelmien käyttöraportteihin, joiden avulla niiden valmistaja voisi saada palautetta asiakkaan tavoista käyttää laitteita. Käyttötiedot voisivat toimia asiakasymmärryksenä laitteeseen liittyvien palvelujen kehittämiseksi. Tilanteeseen saattaa vaikuttaa se, että asiakastiedosta puhutaan tietojärjestelmien kautta, ”asiakastietoa on asiakastietojärjestelmissä”.

Asiakastietojärjestelmät avuksi

Asiakasymmärryksen kehittäminen aloitetaan usein erilaisten myynnin ja asiakkuuksien seurantarajärjestelmistä. Aiemmin asiakasymmärrys

4 Ks. Arantola (2006)

oli jotain sellaista, joka oli vain asiakaskontaktissa olevien toimintojen kuten asiakaspalvelun, palvelutuotannon ja myyntiorganisaation tietoa. Esimerkiksi yksittäiset myyjät kyllä ”tiesivät”, mitä heidän asiakkaansa tarvitsivat ja osasivat kertoa, miten juuri heidän tuotteensa vastaavat tähän tarpeeseen. Esimerkiksi crm-järjestelmät ovat tuoneet mukanaan käytännön mahdollisuuden tallentaa asiakastietoa ja tuoda sitä koko organisaation käyttöön.

Ymmärrysprosesseja kehitetään

Palvelu yrityksillä on liiketoimintakokemukseen perustuva, intuitiivinen ajatus asiakkaan tarpeesta, johon pyritään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yksilöt ja toiminnot hyödyntävät omassa työssään asiakasymmärrystä, mutta kyseessä ei vielä ole koko yrityksen kyvykyys. Edistyneimmät palvelu yritykset rakentavat kokonaisvaltaisia asiakasymmärrysprosesseja, jotka kokoavat eri lähteissä syntyvän asiakastiedon, jalostavat sen, ja jakavat sen päätöksenteon käyttöön.

3.1 Asiakasymmärrys mukaan palveluliiketoiminnan kehittämisen prosesseihin

Palvelujen kehittäminen

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Yrityksillä on usein määritelty tapa johtaa palvelukehitysprosesseja. Erilaiset hankkeet kulkevat tässä hankesuppilossa tai projektikartassa eteenpäin sovitujen päätöspisteiden kautta. Kehitysprosessi alkaa, kun syntyy ajatus uudesta palvelusta tai palveluliiketoiminta-alueesta tai kun halutaan kehittää nykyistä palvelua. Jo tässä vaiheessa tarvitaan asiakasymmärrystä siitä, onko palveluidealle olemassa markkina, vai aiommeko luoda kokonaan uuden markkinan. Löytyykö asiakas, jonka kanssa kehittämistä voidaan tehdä? Asiakasnäkökulma on mukana prosessissa, jos kehittämistä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakasymmärrys saattaa tulla kuvaan liian myöhään. Esimerkiksi markkinatutkimusinvestoin-

neista valtaosa tehdään lanseerauksen vaiheilla, ei palvelun kehittämisen alkuvaiheessa. Asiakasymmärrykseen liittyviä ehtoja ei usein aseteta kehittämisprojektin päätösportteihin.

Ymmärrys asiakkaista, joille palvelua kehitetään, on hämmästyttävän vähän mukana koko prosessissa. Käytännön vaikutus tästä on, että asiakkaan liiketoimintahyöty jää todentamatta euroissa ja jäädään toiminnallisten asiakashyötyjen tasolle. Asiakkaan näkökulmasta palvelutarjoajan kyky osoittaa palvelun todelliset liiketoimintahyödyt tukee investointipäätöksiä ja todentaa yhdessä luotavan arvon.

Ilhannelanteessa monipuolinen asiakasymmärrys tulee mukaan prosessiin samalla tavalla kuin kustannus- ja teknologiaymmärrys eri vaiheissa. Alkuvaiheessa asiakastieto tulee prosessiin markkinoita ja asiakaskäyttäytymistä kuvaavana tietona. Lanseerausta lähestyttäessä se on jopa yksittäistä asiakasta käsittelevää tietoa. Joskus tämän tyyppinen prosessi voidaan käynnistää yhtä asiakasta varten. Silloinkin prosessin alkuvaiheet voivat olla yhteisiä, esimerkiksi koko asiakassegmenttiä palvelevia.

Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Moni teollisuusyritys on tilanteessa, jossa tuotannollisen liiketoiminnan tueksi on tarjottu huoltopalveluja ja nyt pyritään kasvattamaan niiden tuomaa liikevaihtoa yhä merkittävämmäksi. Palveluliiketoimintaa jo harjoittavat yritykset pyrkivät kaupallistamaan palvelutarjontaansa ja saamaan palvelujen tuottamisen mahdollisimman tehokkaaksi. Sekä teollisuudessa että palvelutoimialoilla on yrityksiä, jotka pyrkivät siirtämään prosessi- tai ulkoistusliiketoimintaan.

Erityisesti teollisuudessa palveluliiketoiminnan kehittämisessä ei aina ole lähdetty orgaanisen kehittämisen mallista, vaan on ostettu yritys, jolla on palveluliiketoimintaa valmiiksi. Näin saadaan verrattain nopeasti nostettua palvelukapasiteetti ja -osaaminen uudelle tasolle.

Kuvassa 3 on tyypitelty palveluliiketoiminnan kehittämisen tilanteita menestystekijöiden, tarjoo-

	Teollisuuden tukipalvelut (after sales service)	Palveluliiketoiminta	Prosessiliiketoiminta
Menestystekijät	Tuotejohtajuus eri keinoin (raaka-aine, teknologia, muotoilu, hinta).	Kaupallistettu palvelutarjooma ja teollistettu palvelutoteutus.	Asiakkaalle syntyvän arvon kuvaaminen taloudellisin mittarein ja prosessien integrointikyvykkyys.
Tarjooma	Yritys valmistaa tuotteita. Palvelut tukevat tuotemyyntiä. Palvelut usein maksuttomia, tuotteet hintakantajina.	Palvelu voi sisältää fyysisiä tuotteita tai olla ns. ”puhdas palvelu”.	Prosessin tulos/määritellyt mittarit kantavat hinnan. Palveluyritys toteuttaa asiakkaan puolesta kokonaisia prosesseja, ulkoistus
Asemointi	Tuoteyritys, jolla on tuotteita tukevia palveluita, esim. huoltoa	Palvelut voidaan tuotteistaa ja paketoita tai ne voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti.	Prosessiosaaja, palveluissa pyritään jatkuviin sopimuksiin.

Kuva 3. Erityyppistä palveluliiketoimintaa.

man (eli palvelukokonaisuuksien) ja asemoinnin mukaan. Kaikissa palveluliiketoiminnan tyypeissä yritys pyrkii kasvamaan olemalla mukana yhä suuremmissa osassa asiakkaansa toimintaa. Tällainen kasvulogiikka edellyttää asiakasymmärrystä, jotta voidaan tunnistaa mihin asiakkaan toimintaan voidaan päästä mukaan. Samalla tulee tunnistaa, mitkä muut yritykset tarjoavat ratkaisuja tähän samaan alueeseen.

Seuraavassa yritysesimerkissä kuvataan palveluyritystä, joka on palveluliiketoimintaa kehittämällä onnistunut muuttamaan asemaansa hintakilpaillun bulkkituotteen toimittajasta palveluyritykseksi, joka on sekä kaupallistanut että teollistanut ratkaisunsa. Kaupallistamisen puolella on löydetty tapa ymmärtää asiakashyötyä ja kuvata asiakkaalle syntyvää arvoa. Teollistamisen puolella on löydetty tapa tuottaa palvelu mahdollisimman tehokkaasti.

Cemex: Paikallisesta sementti-yrityksestä globaaliksi ratkaisutoimittajaksi

Cemex perustettiin vuonna 1906 paikalliseksi sementin valmistusyritykseksi. Viimeisen kymmenen vuoden aikana yritys on yritysostojen kautta kasvanut paikallisesta valmistajasta globaaliksi rakennusalan ratkaisutoimittajaksi – yh-

deksi alansa johtavista pelureista. Cemex markkinoi, tuottaa ja jakelee sementtiä, valmistaa betonia, yhdistelmiä ja erilaisia rakennusmateriaaleja.

Kypsälle alalle tyypillisiä haasteita ovat jo pitkään olleet heikko toimitusvarmuus ja pitkät toimitusajat jäykän infrastruktuurin ja prosessien takia. Betoni on pitkälle standardisoitu tuote, jota myydään ja hinnoitellaan yleensä kuutiometrien mukaan ja joka on asiakkaiden silmissä yleishyödyke. Asiakkaiden prosessissa taas ajallaan tulevien toimitusten merkitys on olennainen, sillä tuotannon pysähtymisestä aiheutuisi suuret kustannukset. Tilanne on haasteellinen sillä tarkkaa aikaa sementin tarpeelle ei voida arvioida eikä tuotetta voida säilöä. Cemex ymmärsi, että arvo asiakkaalle ei ole tuotteessa vaan joustavasti ajallaan tulevissa kuljetuksissa.

Cemex tutki FedExin, pizzan kuljetusyritysten ja ambulanssien toimintatapoja ja kehitti toimitusjärjestelmänsä reagoimaan odottamattomiin asiakastarpeisiin – usein ohjaamalla uudelleen kuljetuksia, joiden alkuperäisessä kohteessa oli tapahtunut viivästyksiä. Olennaista palvelukehitysprosessissa oli asiakasymmärryksen läsnäolo läpi prosessin.

Nykyisin Cemex pystyy ottamaan vastaan huomattavan määrän kuljetustarpeen muutoksia ja vastaamaan joustavasti lyhyen aikavälin asia-

kastarpeiden muutoksiin. Cemex luo arvoa asiakkailleen joustavilla sementtikuljetuksilla ”sementti”-tuotteen sijaan.

Lähteet: www.cemex.com, Rita Gunther McGrath. (March 2005). MarketBusting: Strategies for Exceptional Business Growth. Harvard Business Review – March 2005. ■

3.2 Palvelukirjon hallinta ja palvelukokonaisuuksien kehittäminen

Palveluliiketoiminnan kehittäjän haaste on usein liian laajaksi kehittynyt palvelukirjo. Palvelukirjo syntyy, kun tärkeimmille asiakkaille kehitetään asiakaskohtaisia palveluja. Yritysasiakkuuksissa palvelullaan asiakasta jo myyntivaiheessa. Lisäksi palvelutoimituksen aikana saattaa tapahtua asiakaskohtaista räätälöintiä tai tarjotaan erityisen korkea asiakaspalvelutaso. Näitä ei mielletä erillisiksi palveluiksi, vaan ne ovat usein erottamaton osa varsinaisen palvelun toteuttamista.

Palvelukirjoa laajentaa asiakaslähtöinen kulttuuri: yrityksessä on ollut tapana ratkaista kaikki asiakkaan ongelmat ja jopa ylipalvelu. Koska palveluja ei eritellä, ei niitä myöskään hinnoitella ja asiakkaille annetaan paljon maksutonta palvelua. Voi jopa olla palveluja, joita tuotetaan vain yhdelle yritykselle.

Yksi ratkaisu tähän on muodostaa läheisiä kumppanuuksia valittujen asiakkaiden kanssa. Kumppanuudelta vaadittavan avoimuuden ja yhteisen vision kautta on pystytty yhdessä innovoimaan arvontuotantoa.⁵ Oikeiden kumppanien valinta vaatii ymmärrystä asiakaskannan rakenteesta ja asiakaskannattavuudesta. Minkälaisista palveluista erilaiset asiakkaat ovat kiinnostuneita ja minkälaisille asiakkaille voidaan kustannustehokkaasti tarjota näitä palveluja? Minkälaiset asiakkaat ovat meille kannattavia? Asiakkaan ostamien palvelujen liikevaihto ei välttämättä kerro asiakaskannattavuudesta. Suurten asiakkaiden joukosta löytyvät volyymin vuoksi yleensä sekä kannattavimmat että kannattamattomimmat asiakkaat absoluuttisilla luvuilla mitattuna.

Asiakaskannattavuus

Yrityksen kannattaa tutkia, miten kannattamattomille asiakkuuksille tarjottavat palvelut on rakennettu, mitkä osat palvelukokemuksesta tai palvelutasosta ovat asiakkaille kriittisiä ja mistä asiakas meille oikeasti maksaa. Tällä analyysillä ja pohdinnalla on vaikutus sekä palvelun hinnoitteluun että palveluominaisuuksiin. Palveluja voidaan suunnata niille asiakkaille, joiden kannattavuus kestää korkeamman palvelutason. Kääntäen: palveluja suuntaamalla voidaan kohentaa yrityksen kannattavuutta.

Asiakkaan kannattavuutta voidaan arvioida esimerkiksi seuraavista näkökulmista:

- Asiakassuhde on kannattamaton, koska asiakkaalle annetaan tuotteen lisäksi palveluja, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle, mutta tuottavat kuitenkin kustannuksia palvelun tarjoavalle yritykselle. Tällaisessa tilanteessa on tarpeen tarkistaa palvelun tuottama kokonaisyöty sekä asiakkaalle että omalle yritykselle ja optimoida palvelurakenne.
- Arvo asiakkaalle perustuu yrityksen tiettyyn kyvykkyyteen, esimerkiksi kykyyn toimittaa tuote juuri oikealla hetkellä. Asiakaskannattavuuden näkökulmasta on syytä tarkistaa, mitä asiakkaalle itse asiassa myydään, toimitushetkeä vai toimitusaikaa.
- Arvo asiakkaalle liittyy hyvään asiakaspalveluun, jota ei kuitenkaan mielletä palveluksi, eikä sille siksi määritellä hintaa. Tällaisessa tilanteessa on tarpeen tehdä palvelut ja niiden kustannukset näkyviksi asiakkaalle ja hinnoitella palvelut tämän mukaisesti.

Seuraavassa yritysesimerkissä asiakaskannattavuuslaskenta oli ratkaiseva asiakasymmärryksen väline. Yritys pystyi sen perusteella suuntaamaan palvelutarjontansa uudella tavalla ja muokkaamaan palvelun sisältöä kustannustehokkaammaksi. Palvelun kehittäminen perustui parannuksiin sekä yrityksen omassa että asiakkaan prosessissa ja lopputuloksena molemmille syntyvä arvo nousi.

5 ks. esim. Kaario et al. (2001)

United Pipe & Supply Company:
”Parhaiden asiakkaiden” liian hyvä palvelu piilottaa niiden kannattamattomuuden samalla kun ”toissijaiset” asiakkaat pitävät yrityksen pinnalla

Portlandilainen 174M\$ putki- ja kastelusysteemien toimittaja sai vuoden 2002 lopulla ensimmäistä kertaa käyttöönsä asiakaskannattavuusluvut. Yritykselle tuli täytenä yllätyksenä, että heidän paras ja arvostetuin asiakkaansa oli itse asiassa koko yrityksen kannattamattomin – tuottanen 50 000\$ tappiota joka vuosi. Yritys ryhtyi selvittämään mistä kannattavuuserot johtuivat.

Ongelmia oli erilaisia. Kuljetus- ja noutajat olivat arvaamattomia. Myyjä palkittiin liikevaihdon perusteella, ja he ylipalvelivat isoja asiakkuuksia. Kaikkia asiakkuuksia koskettavien pienten korjausten avulla yritys kykeni nostamaan kannattavuuttaan vuodesta 2003 (EBIT 1,5 %) vuoteen 2005 (EBIT 4,7 %).

Mistä United Pipe & Supplyn suurimman asiakkuuden ongelmat johtuivat? Suurin asiakas oli neuvotellut hinnat niin alhaiselle tasolle, että tuloksen tekeminen oli vaikeaa. Lisäksi asiakas lähetti työntekijöitään monta kertaa viikossa ennalta määrittelemättöminä aikoina hakemaan toimituksia yrityksen tiloista. Yrityksen omat työntekijät joutuivat aina lopettamaan sen, mitä olivat tekemässä, kirjaamaan tilauksen ja hakemaan toimituksen varastosta. Yrityksen asiakasvastuullisen myyjän toimenkuvaan näytti lisäksi kuuluvan asiakkaan unohtamien tavaroiden toimittaminen jopa asiakkaan työmailta.

Yritys alkoi pohtia miten poistaa nykyisen palvelumallin ongelmat samalla ylläpitäen asiakkaan kokemus hyvästä palvelusta. Ongelmien ja omien kustannusten sijasta yritys lähti keskustelemaan asiakkaan kanssa tämän omista kustannuksista – ”miten paljon teille maksaa lähettää monta kertaa viikossa monta työntekijää omalla rekalla hakemaan tavaraa meiltä?” Yhdessä päädyttiin kerran viikossa sovittuna aikana tapahtuvaan toimitukseen ja samalla sovittiin, ettei myyjän ole järkevää tehdä kuljetuksia.

United Pipe onnistui kääntämään asiakkuuden kannattavaksi ja löytämään muita asiakkuuksia, joille sama ratkaisu toimi. Virtaviivaistamalla

asiakkaan omia prosesseja pystytään yritykselle kannattamattomia asiakkaita muuttamaan kannattaviksi.

Lähde: www.cioinsight.com – case studies: Pipemaker Learns a Hard Lesson in Customer Profitability. ■

Kokonaispalvelun tuottaminen

Monella palveluliiketoiminnan alalla asiakkaat edellyttävät räätälöityjä kokonaisratkaisuja. Kun asiakas on valmis hankkimaan yhä laajempia kokonaisuusia palveluna, tulee palveluyritykselle mahdollisesti tarve yhdistää yhteistyökumppaneiden palveluja kokonaisuuteen. Tämä tuottaa uuden haasteen asiakasymmärrykselle. Ymmärrystä pitää luoda ja jakaa yhdessä kumppaneiden kanssa. Asiakasymmärryksen kenttään pitää lisätä ymmärrystä asiakkaan kumppaneista ja omista kumppaneista. Kun markkina on vasta muotoutumassa, tulee yrityksen tuntee hyvin asiakkaiden valmiudet kokonaispalvelujen hankkimiseen. Kypsemmässä markkinassa asiakasymmärrys voi keskittyä valintakriteereihin, asiakkaalle syntyvän arvon kuvaamiseen ja oman asiakaskannan ymmärtämiseen.

Seuraavassa kuvataan toimialaliikumaa, jossa erilaiset, erikoistuneet toimialat sulautuvat ja yhdistyvät tarjoamaan kokonaispalvelua asiakkaalle. Markkinassa on syntynyt yritysostojen kautta uusia, laajan palvelutarjonnan yrityksiä. Lisäksi on syntynyt kokoavia verkostopalveluja, joissa yksi toimija kerää kumppaneiden palveluja yhteen.

Kiinteistöprosessien kokonaispalvelut Suomessa

Kiinteistöpalvelujen markkinat ovat Suomessa kasvaneet merkittävästi viime vuosien aikana. Kiinteistöpalveluja tarjoaville yrityksille on tullut uusia liiketoimintamahdollisuuksia etenkin teollisuudessa, jossa kiinteistöjen ylläpitopalvelut hoidetaan vielä pitkälti omana työnä. Kasvun taustalla on kiinteistöjä käyttävien yritysten ja yhteisöjen oman ylläpitohenkilökunnan eläköityminen, kaluston vanheneminen ja tarve keskittyä ydintoimintoihin. Muutamat suuret kiin-

teistöpalvelujen ulkoistamispäätökset ovat tukeneet vahvaa kehitystä.

Kehityksestä suurimman osan ovat ottaneet perinteiset kiinteistöpalveluyritykset, siivousyritykset, ja catering yritykset. Näistä esimerkkejä ovat ISS, Johnson Controls, Lassila & Tikanoja, SOL ja rakennusliike YIT:n kiinteistöpalveluja tarjoava osa. Huomattavaa on kuinka nämä yritykset ovat tulleet hieman eri lähtökohdista ja laajentaneet palvelutarjoamaansa kohti tilan käyttäjälle suunnattuja palveluja.

2000-luvulla merkitystään kasvattaneita uudentyyppisiä palveluja ovat kiinteistö- ja toimitilajohtamiseen liittyvät osaamisintensiiviset palvelut. Niistä toivotaan kasvualustaa kiinteistöpalveluja tuottaville yrityksille, jos kiinteistöjen käyttäjät alkavat ulkoistaa laajalti palvelujohtamista oman organisaation ulkopuolelle. Kiinteistöjen ylläpidon järjestämisen ohella erilaiset toimitiloihin liittyvät käyttäjäpalvelut ovat kasvattaneet merkitystään. Keskeisiä käyttäjäpalveluja ovat catering-palvelut ja turvapalvelut, joista etenkin turvapalvelujen kysyntä on kovassa kasvussa. Tulevaisuudessa on mielenkiintoista nähdä, miten erilaisista lähtökohdista ponnistaneet yritykset laajentavat palvelutarjoamaansa kiinteistöpalveluihin.

Lähteet: The Finnish Property Market 2008, KTI Finland, Kiinteistöpalvelut Suomessa – yritystoiminta, markkinat ja keskeiset kehityslinjat, Invest in Finland ja Kiinteistöpalvelut ry, 2006. ■

Kokonaispalveluja tarjoavalle yritykselle erityisen tärkeä kyvykkyys on ymmärtää, mitä palveluja asiakas arvostaa ja mistä palveluista asiakas on valmis maksamaan sekä mitkä ovat palvelun tuottamisen tai hankkimisen kustannukset palveluntarjoajalle. Miten siis palvelukokonaisuus rakennetaan asiakkaan näkökulmasta oikealle palvelutasolle ja yrityksen näkökulmasta kustannustehokkaalle tasolle? Yhä useammin myös b2b-liiketoiminnan yhteydessä puhutaan palvelumuotoilusta – miten suunnitella palvelukokemus kokonaisuutena siten, että edellä mainitut tavoitteet täyttyvät.

Palvelukokemus ja palvelumuotoilu

Palvelukokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen sekä sen tarjoamien palvelujen kohtaamisissa. Palvelumuotoilussa puhutaan kontaktipisteistä, jotka voidaan jakaa neljään luokkaan⁶ – tilat, esineet, prosessit ja ihmiset.⁷ Missä tilassa palvelu tapahtuu, mitä esineitä palveluun kuuluu, mistä prosesseista palvelu rakentuu ja miten ihmiset osallistuvat palvelun toteuttamiseen? Palvelumuotoilu pyrkii muotoilun keinoin varmistamaan, että palvelu tuottaa tavoitellun asiakaskokemuksen. Se on siis yksi asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen keino.

Yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa on sekä asiakaspalvelementtejä että itse palveluun liittyviä elementtejä. Palvelumuotoilu toimii erityisen hyvin fyysistä tilaa suunniteltaessa: millaisia palvelupisteitä tai myyntipisteitä tarvitaan, miten palveluhenkilöstö toimii. Tueksi tarvitaan erityistä asiakasymmärrystä, joka tarkastelee asiakasta palvelutilanteessa; miten asiakas toimii käytännössä.

Seuraavassa esimerkissä esitellään tutkimustuloksia, joiden avulla televiestintäyritykset pyrkivät ymmärtämään henkilökohtaisen palvelukokemuksen merkitystä palvelukokonaisuudessa.

Case-tutkimus: Kokonaispalvelun tarjoajien kokemuksia

Case-tutkimus telekommunikaatioalan yrityksestä keskittyi palvelumuotoiluun b2b-liiketoiminnassa. Tutkijat selvittivät, miten palvelun sosiaaliset ja taloudelliset tekijät vaikuttavat asiakkaiden kokemaan suhteeseen yrityksen kanssa. Tutkimuksen päätuloksena todettiin, että 1) kaikki asiakkaat eivät suhtaudu palveluihin samalla tavalla ja 2) yritysten täytyy asiakas-kohtaisesti löytää tasapaino henkilökohtaisesti toimitettujen palvelujen ja muiden toiminnallisten palveluominaisuuksien kanssa.

6 Ks. Saffer (2007)

7 Palvelumuotoilun käsitteen kehittäjä on professori Birgit Mager Köln International School of Designista jo vuonna 1994 (Ks. esim. Mager (2004). Service design: A review.)

Tutkimuksessa saatiin myös muita mielenkiintoisia löydöksiä:

- Henkilökohtaisesti toimitettujen palvelujen mukana syntyneet sosiaaliset sidokset olivat vahvempia kuin taloudelliset sidokset. Lisäksi sosiaalisilla kontakteilla oli positiivinen vaikutus asiakkaiden palvelussa havaittuun arvoon.
- Jotkut asiakkaat kokivat saavansa enemmän arvoa henkilökohtaisista kontakteista kuin palvelusopimuksen rahallisesta hyödystä.
- Monet asiakkaat arvostivat enemmän yritystä, joka vastaa heidän puheluihinsa kuin yritystä, joka tekee paljon oma-aloitteisia käyntejä paikan päällä. Toisaalta hyvin aktiivisessa asiakassuhteessa olevat asiakkaat arvostivat yrityksen oma-aloitteisuutta asiakastapaamisissa. Nämä asiakkaat myös arvostivat yrityksen palveluja enemmän.
- Resurssija ei kannata hukata käynteihin, joita asiakas ei arvosta. Kannattaa mieluummin yrittää aktivoita asiakkaita, jotta heidän kokemansa palveluista saatu arvo kasvaisi.
- Asiakastyytyväisyyden lisäksi tulee mitata asiakkaan kokemaa arvoa ja käyttäytymiseen liittyviä aikeita: Vahva ja pitkä b2b-suhde edellyttää asiakastyytyväisyyttä, asiakasarvon tuottamista ja vaikuttamista asiakkaan käytökseen.
- Tarinan opetus? Tieto on valtaa – räätälöi palvelusi asiakkaalle asiakassuhteen pituuden, laadun ja luonteen perusteella parhaan ymmärryksi mukaan.

Lähde: Bolton, R. N., Smith, A. K. & Wagner, J. (2003). Striking the Right Balance – Designing Service to Enhance Business-to-Business Relationships. *Journal of Service Research*, vol. 5, No. 4, 271–291. ■

Taloudellisen asiakashyödyn kuvaaminen

Prosessipalveluja tarjoavat yritykset lähestyvät markkinaa tietyn erityisosaamisen – esimerkiksi IT:n, laskutusprosessin, markkinointiprosessin tai yritys juridiikan – avulla. Kokonaispalvelu voi kattaa osia asiakkaan prosessista tai toiminnosta, tai prosessi voidaan ulkoistaa kokonaan. Erityisesti ulkoistuksessa myydäänkin prosessin tulosta – ei sitä työtä, jolla tulos saadaan aikaan. Palvelun taloudellinen ja toiminnallinen hyöty asiakkaalle on todennettava. Asiakkaille ei siis enää myydä tunteja, tonneja tai kappaleita, vaan rahal-

isia säästöjä, lisämyyntiä tai esimerkiksi prosessin tehostumista. Asiakaskannattavuuslaskennan lisäksi tarvitaan asiakashyötylaskentaa.

Etenkin laskusuhdanteessa palvelukokonaisuuden sisällöllinen laatu voi jäädä sivurooliin ja asiakkaat tekevät valintoja palveluyritysten välillä ainoastaan taloudellisin kriteerein. Tällöin on tärkeää kyetä näyttämään ja hinnoittelemaan tarjotun palvelun koko laajuus. Tarjousdokumentissa näennäisesti samanlainen palvelu voi olla hyvinkin erilaista johtuen siitä, että tarjousdokumenteilla pyritään samanlaistamaan eri toimijoiden palvelu.

Kustannusten hallinnalla onkin suora yhteys palveluyrityksen mahdollisuuksiin pärjätä kilpailussa etenkin silloin, kun asiakas valitsee hinnan perusteella. Voidaankin ajatella, että omien asiakasratkaisujen kustannusrakenteen tunteminen on yksi asiakasymmärryksen muoto. Menestyäkseen palveluyrityksen on kyettävä sekä ymmärtämään syvällisesti asiakkaitaan että löytämään kustannustehokkain ratkaisu vastaamaan asiakkaan haasteisiin. Palveluprosessin teollistamisessa syntyvä innovaatio voi tuoda kilpailuetua, jos se mahdollistaa muita toimijoita matalamman kustannustason. Kustannustehokkuuden saavuttamiseksi yrityksen ei tule tyytyä miettimään vain omien palvelujensa mahdollisuuksia vaan tutkia myös verkoston muiden pelurien palveluja.

Pohdittavaa

- Miten asiakkaan ääni kuuluu palvelukehitysprosessissamme?
- Kuinka näemme markkinan, jolle kehitämme palveluja?
- Kuinka olemme kuvanneet palvelukirjon, jota tarjoamme asiakkaillemme?
- Kuinka tunnemme tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen?
- Kuinka tunnistamme mahdolliset kumppanit, joiden avulla voimme laajentaa palvelukokonaisuuttamme?
- Kuinka kuvaamme kaiken asiakkaalle syntyvän hyödyn euroina?

4 Ymmärrystyökaluja yritysasiakkuuksien johtamiseen

Yritysasiakkuuksien johtamisessa tarvitaan perusymmärrystä liiketoiminnan rakenteesta asiakkuuksittain. Asiakkuuden arvon ymmärtäminen ja segmentointimallit auttavat suuntaamaan resursseja niihin asiakkuuksiin, joilla on suurin vaikutus liiketoimintaan. Strategisten asiakkuuksien osalta tulee myös ymmärtää asiakkaan tilannetta ja liiketoimintaa sekä jopa arvoketjua ja loppuasiakasta. Tässä luvussa kuvataan viisi lähestymistapaa, joilla palveluliiketoimintaa kehittävä yritys voi luoda peruskäsityksen asiakkuuksistaan ja mahdollisuuksistaan olla mukana asiakkaan liiketoiminnassa omalla palveluliiketoiminnallaan.

4.1 Asiakkuuden arvo kehittämisen lähtökohtana

Kasvu nykyisten asiakkaiden kanssa on usein helpompaa ja taloudellisesti kannattavampaa kuin kasvu uusasiakashankinnan kautta. Erilaiset nyrkisäännöt kuvaavat, että jos asiakkaan säilyttämiseen pitää panostaa yksi euro, vaatii uuden asiakkaan hankkiminen 10 euron ja menetettyjen asiakkaiden takaisin saaminen 20 euron panostuksen. Asiakkuuden arvo tuo ymmärrystä siitä, minkä asiakkaiden pysyvyyteen kannattaa panostaa ja millaisia asiakkuuksia pitäisi hankkia lisää.

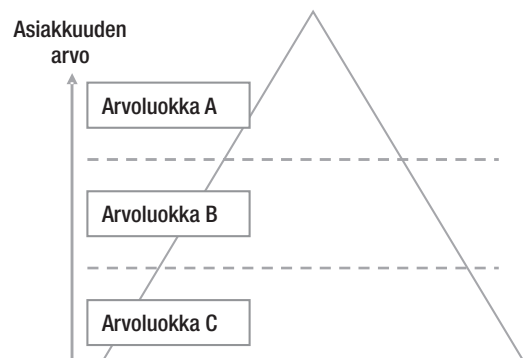
Asiakkuuden arvo muodostuu eri tekijöistä:

- **Taloudellinen arvo.** Nykyinen ja tulevaisuudessa odotettu myyntivolyymi ja asiakaskannattavuus
- **Aineeton arvo.** Esimerkiksi asiakkaan kanssa oppiminen ja referenssiarvo vaihtelevat asiakkaittain. Strategiset asiakkaat ovat lisäksi niitä, jotka ovat yrityksen strategiselle uudistumiselle tärkeitä ja joille yritys on itse strategisesti tärkeä⁸. Nykyisten asiakkuuksien tärkeä arvo on myös se, että ne toimivat asiakastiedon ja asiakasymmärryksen lähteenä.

Asiakkuuden taloudellisen arvon tärkeä peruselementti on asiakaskannattavuus. Johtamisen kirjallisuudessa on usein viitattu 20/80-sääntöön,

jonka mukaan 20 % asiakkaista tuottaa 80 % tuloksesta. Totuus saattaa olla kuitenkin vielä dramaattisempi. Vectia on havainnut, ettei ole lainkaan epätavallista, että 20 % asiakkaista tuo 180 % tuloksesta⁹.

Asiakaskannan luokittelua asiakkuuden arvon mukaan ilmennetään usein pyramidin avulla (ks. kuva 4). Pyramidi kuvaa sitä, että arvokkaimpia, strategisia asiakkuuksia on vähemmän kuin muita asiakkuuksia. Pyramidin pinta-ala kunkin arvoluokan kohdalla kuvaa siis karkeasti arvoluokkaan kuuluvien asiakkaiden lukumäärää. Pyramidi kuvaustapana onkin tehokas viestintäväline



Kuva 4. Asiakaskanta luokiteltuna arvon mukaan.

⁸ Storbacka (2007)

⁹ Storbacka & Lehtinen (2001)

yrityksen sisällä: viesti on se, että asiakkuudet eivät ole samanarvoisia.

Palveluliiketoiminnan kehittäjälle tämä tarkoittaa, että tiettyjen asiakkaiden arvo yritykselle on suurempi kuin toisten. Vaikka yrityksen asiakaskannasta ei olisi käytössä muuta kuvausta kuin asiakkuuksien arvon mukainen luokittelu, voivat palveluliiketoiminnan kehittäjät jo tehdä tästä tärkeitä johtopäätöksiä. ”Arvopyramidi” auttaa vastaamaan esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Mille asiakkaille ensisijaisesti kehitämme palveluliiketoimintaa?
- Mihin asiakkuuksiin kannattaa käyttää voimavaroja nykyisen palveluliiketoiminnan näkökulmasta?
- Minkä asiakkaiden kanssa voimme kehittää uusia palveluja?
- Miten paljon voimme investoida palveluliiketoiminnan kehittämiseen?

Kun palveluliiketoiminnan kehittäminen on olennainen osa strategiaa, ovat investoinnit strategiaan asiakkuuksiin ja niiden ymmärtämiseen osa strategian toteuttamista.

4.2 Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen

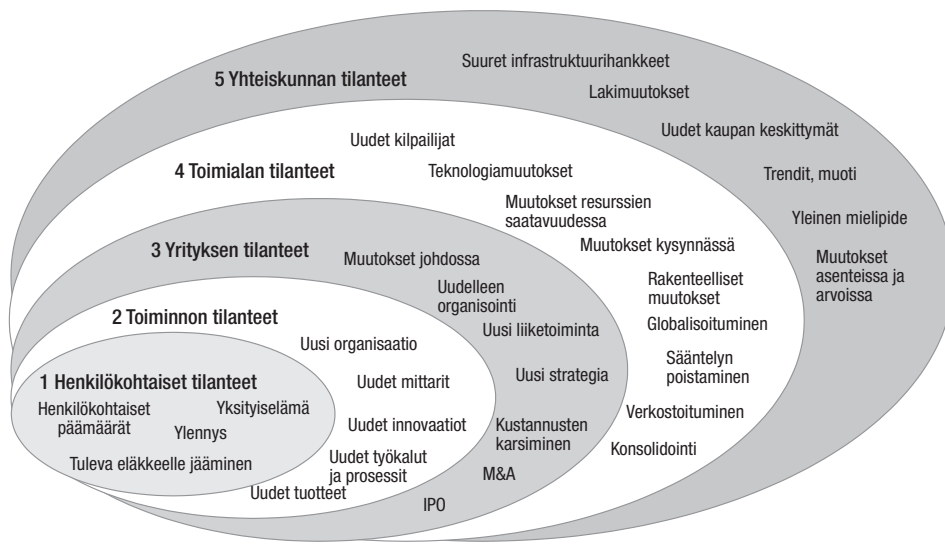
Asiakkaat ovat erilaisia, mutta he ovat usein hyvin samankaltaisissa tilanteissa. Tilanteiden tunnistamista käytetään yleisesti tarvesegmentoinnin apuna kuluttajaliiketoiminnassa, sillä moni palvelutarve on suoraan linkissä tilanteeseen: esimerkiksi lapsen syntymä, muuttaminen tai opiskelujen aloittaminen. Erilaiset tilanteet toistuvat monelle asiakkaalle hyvin samankaltaisina riippumatta siitä, millainen asiakas on muilta ominaisuuksiltaan. Tätä ajattelua on siirretty yritysten väliseen palveluliiketoimintaan. Myös yrityksillä on tunnistettuja tilanteita, jotka toistuvat samankaltaisina toimialasta tai jopa yrityskoosta riippumatta.

Tilanneajattelua voi hyödyntää eri tavoin palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Tilanteiden tut-

kiminen avaa usein mahdollisuuksia tunnistaa hetkiä, joissa asiakas kiinnostuu palvelusta. Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen eri tasoilla voi luoda pohjan palvelutarjoon kehittämiseksi ja ryhmittelylle tavalla, joka sopii asiakkaan tapaan tarkastella palvelutarpeitaan¹⁰. Sen avulla voidaan ymmärtää, millaiset asiat vaikuttavat päätöksentekoon ja ketkä ovat päätöksentekijöitä. Kuvassa 5 tilanteita nähdään – ikään kuin sipulin kerroksia kuorimalla – yhteiskunnallisesta tilanteesta yksilön tilanteisiin:

1. **Henkilökohtaiset tilanteet.** Myös yritysten välisessä liiketoiminnassa vastapuolena on aina ihminen, jolla on työelämän lisäksi yksityinen elämä. Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt tulee tunnistaa. Voidaan tukea sekä asiakkaan työroolia että henkilökohtaisia motiiveja.
2. **Toiminnon tilanteet.** Henkilö toimii aina myös osaston tai toiminnon tilanteissa. Tilanteet voivat liittyä esimerkiksi organisaation muutoksiin tai uusien liiketoimien kehittämiseen. Tämänkaltaiset murrostilanteet ovat mahdollisuuksia arvon luomiseen. Yhä harvemmin yritykset ja niiden toiminnot pysyvät pitkään staattisessa tilassa.
3. **Yrityksen tilanteet.** Yrityksen tilanteen muutokset luovat jopa murroksen yritykseen. Esimerkiksi yritysfuusion yhteydessä asiakastieto pitää yhdistää ja sen perusteella luoda käsitys yhteisestä uudesta asiakaskannasta. Tällöin palataan ”perusasioiden” pariin: kuinka monta asiakasta yrityksellä on eri asiakasryhmissä ja mikä on asiakaskannan rakenne.
4. **Toimialan tilanteet.** Toimialan tilanne muodostaa perinteisesti sen ekosysteemin, jossa yritys elää. Arvoverkkojen rakentuessa yhä monimutkaisemmiksi ja markkinoiden uudelleenmäärittelyjen yleistyessä tulee aihealueeseen liittyviä mahdollisuuksia esiintymään entistä enemmän.
5. **Yhteiskunnan tilanteet.** Yhteiskunnan tasolla on tärkeää tunnistaa megatrendejä ja esimerkiksi niiden synnyttämiä epäjatkuvuuskohtia. Alasta riippuen myös esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvien asioiden lobbauksen ja ennakoinnin merkitys korostuu. Palve-

10 Kaario et al. (2003)



Kuva 5. Esimerkkejä asiakkaan tilanteista eri tasoilla.

luuyritykselle voi olla tärkeää ymmärtää asiakasyritystensä osalta myös näitä tilanteita, jotka saattavat avata uusia markkinoita tai vaikkapa muuttaa tuotteelle tai palvelulle asetettavia vaatimuksia ja direktiivejä.

Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen muodostaa näin eräänlaisen linssin, jonka läpi voidaan tunnistaa mahdollisuuksia asiakkaan liiketoiminnassa. Strategisten asiakkuuksien johtamisen malleissa tarkastellaan aina myös päätöksentekijöitä. Luodaan kontaktimatriiseja ja pyritään ymmärtämään kuka tekee päätöksiä. Päätöstilanteiden ymmärtäminen tuo tähän tarkasteluun uutta syvyyttä.

Tilannetarkastelu auttaa sijoittamaan ympäristön muutosvoimia oikeaan rooliin sen mukaan, mikä niiden merkitys on asiakkaalle. Seuraavassa yritysesimerkissä on hyödynnetty yhteiskunnallista ja toimialan tilannetta ja kehitetty tähän asiakkaan tilanteeseen sopiva, uusi palvelu.

Tuulia International: **Hyödyntämällä megatrendiä pienyritys pääsi kiinni suuryrityksen asiakaskantaan**

Terveelliset ruokailutottumukset ja painonhallinta ovat osa terveellisten elämäntapojen megatrendiä. Tuulia International on pienyritys, joka on

utkinut ravinnon ja terveyden suhdetta sekä keskittynyt kehittämään internet-pohjaisia työkaluja ohjaamaan terveellistä syömistä.

Nutritioncode on täysin automatisoitu Tuulia Internationalin palvelu, joka kerää ja analysoi kuluttajan ostamien ruoka-ainesten ravintoarvoja. Systeemi välittää tiedon internetin välityksellä kuluttajalle niin, että tämä voi valita ruoka-aineita, jotka tukevat hänen terveyttään. Nutritioncodea voi hyödyntää esimerkiksi painonhallinnassa ja II-typin Diabeteksen estämisessä.

Ruokakesko haluaa olla mukana terveystrendissä ja tätä painopistettä tukemaan he ovat hankineet yksinoikeudella Suomessa Nutritioncode-palvelun kaikkiin K-kauppoihin. Ruokakeskon Plussa-kortin omistajat voivat nyt ottaa vastaan konkreettista tietoa ostotensa terveydellisistä lähtökohdista internetin kautta.

Megatrendiä tukevalla palvelullaan pienyritys on päässyt kiinni valtavaan asiakaskantaan – K-kaupoissa käy lähes 820 000 ihmistä joka päivä ja vuonna 2007 asiakaskäyntien kokonaismäärä oli peräti 300 miljoonaa.

Lähde: www.tuulia.fi

On mahdollista, että Nutritioncode-palvelu ohjaa kulutustottumuksia kohti terveellisempiä tuotteita, joihin liittyvät laadun lisäksi paremmat kat-

teet. Kuluttajan näkökulmasta Ruokakesko mahdollistaa maksuttoman lisäpalvelun ja Ruokakeskon brändiarvo kasvaa.

4.3 Asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtäminen

Palveluliiketoiminnassa joudutaan yhä useammin kuvaamaan palvelun hyödyt taloudellisin termein: mitä vaikutuksia palvelulla on asiakasyrityksen toimintaan. Ei riitä, että kuvataan palvelun hintaa ja saatavaa palvelutasoa, vaan täytyy kuvata palvelun vaikutusta asiakkaan toimintaan. Palvelu muuttaa asiakasyrityksen prosessia tai ratkaisee toiminnallisia haasteita ja tämä vaikutus tulee kuvata rahassa. Yhtenä asiakasymmärryksen näkökulmana onkin asiakkaan taloudellisen tilanteen peruskomponenttien ja niihin liittyvien tavoitteiden ja haasteiden ymmärtäminen (ks. kuva 6):

- **Liikevaihtologiikka.** Mistä asiakasyrityksen myynti muodostuu ja miten asiakas kasvaa nyt ja tulevaisuudessa?
- **Kustannuslogiikka.** Mitkä ovat asiakkaan suurimmat kustannuserät? Miten asiakas hallitsee kustannuksiaan? Mitkä ovat toiminnan tehostamisen taloudelliset tavoitteet?
- **Taselogiikka.** Minkälainen on asiakkaan taserakenne? Miten taserakenteeseen voidaan vaikuttaa? Halutaanko tasetta keventää esimerkiksi ulkoistamalla?

- **Riskilogiikka.** Miten vakaalla pohjalla asiakkaan taloudellisen menestyksen mittareita voidaan kuvata eri tasoilla. Yritys voi pilkkoa asiakkaan strategisen tason mittareita pienempiin ja konkreettisempiin osiin ja tunnistaa näin omat mahdollisuutensa vaikuttaa asiakkaan menestykseen. Esimerkiksi liikevaihdon kasvuun voidaan vaikuttaa parantamalla asiakkaan tarjousten onnistumisprosenttia (hit-rate), nopeuttamalla asiakkaan tuotelanseerauksia tai lisäämällä loppuasiakkaan transaktiokohtaista liikevaihtoa.

Palvelua tarjoavan yrityksen näkökulmasta asiakkaan taloudellisen menestyksen mittareita voidaan kuvata eri tasoilla. Yritys voi pilkkoa asiakkaan strategisen tason mittareita pienempiin ja konkreettisempiin osiin ja tunnistaa näin omat mahdollisuutensa vaikuttaa asiakkaan menestykseen. Esimerkiksi liikevaihdon kasvuun voidaan vaikuttaa parantamalla asiakkaan tarjousten onnistumisprosenttia (hit-rate), nopeuttamalla asiakkaan tuotelanseerauksia tai lisäämällä loppuasiakkaan transaktiokohtaista liikevaihtoa.

Asiakkaan haasteisiin voidaan vaikuttaa erilaisilla toimenpiteillä, ”vipuvarilla”. Palveluntarjoajan täytyy löytää oikeat vipuvarret. Esimerkiksi taserakennettaan keventämään pyrkivä asiakas on kiinnostunut ratkaisuista, joilla toimittaja ottaa osan asiakkaan varastoista omaan taseeseensa.

Seuraavassa yritysesimerkissä tällainen keskeinen mittari oli asennusten tehokkuus. Esimerkki kuvaa myös sitä, miten tärkeää on ymmärtää asiakkaan päätöksenteon rakenne ja tuntea aiemmin mainittu kontaktimatriisi.



Kuva 6. Haasteiden tunnistaminen asiakkaan liikeloudellisesta logiikasta.

Hilti ja KONE: Asiakasymmärryksellä onnistuneeseen palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön

Asiakkaan ja toimittajan suhde voi olla etäinen, jos toimittajan tuotteiden ja palvelujen osuus yrityksen ostoista ei ole kovin merkittävä. Hilti, joka toimittaa kiinnitystarvikkeita mm. KONEen hisseihin, päätti lähestyä ongelmaa tutkimalla ”loppukäyttäjän” eli hissien asentajien prosessia ja mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa KONEelle.

Hilti järjesti työpajoja, joissa keskusteltiin asentajien päivittäisistä prosesseista. Hilti myös vieraili asentajien työpaikoilla kuvaamassa prosessia ja haastatteli laatujohtajia asentajakoulutuksen lähtökohdista. Löydökset yhdistettiin tukemaan vuosikertomuksesta saatuja KONEen strategisia tavoitteita. Asiakkaan suurimmaksi huoleksi tunnistettiin asennusten tehokkuuden kasvattaminen, johon Hilti pystyi analyysin perusteella esittämään ratkaisuja.

KONEen ostofunktio otettiin mukaan jo aikaisessa vaiheessa, mutta idean myyminen aloitettiin maaorganisaatioista. Hiltin edustajat tiesivät kokemuksesta, että ylimmän johdon agendalle pääseminen vaatii paikallisen johdon kanssa toteutettuja menestystarinoita, joita voidaan monistaa tarvittaessa muihin maihin. Yhteistyön esteitä vähensi kokemusten mukaan se, että ostofunktio otettiin huomioon prosessin aikaisessa vaiheessa.

KONEen edustajat olivat hämmästyneitä siitä, miten ulkopuolinen taho pystyi tekemään niin syvällisen analyysin heidän liiketoiminnastaan. Lopputuloksena seitsemän yhdeksästä Hiltin liiketoimintayksiköstä on mukana KONEen hissien paikan päällä tapahtuvissa asennuksissa.

Lähde: SAMA Pan-European Conference, 10-12 February 2008. ■

4.4 Loppuasiakasta kohti: ymmärrystä arvoketjusta ja asiakkaan asiakkaasta

Asiakkaan arvoketjun ja asiakkaan asiakkaan (joka joskus voi olla myös loppukäyttäjä) ymmärtämisen merkitys kasvaa arvoverkkojen muuttuessa monimutkaisemmiksi ja avoimemmiksi. Esimerkiksi yhä useammin kilpailija on yhtä aikaa jossain yhteyksissä asiakas ja toisissa yhteistyökumppani.

Yritykset ovat siirtyneet ja siirtymässä eteenpäin arvoketjussa. Erilaiset tutkimukset b2b-liiketoiminnassa ovat osoittaneet lähempänä loppukäyttäjää olevien palvelu- tai ratkaisuliiketoimintamallien olevan kannattavampia kuin nykyisessä arvoketjupositiossa kilpaileminen¹¹. Esimerkiksi asennettavaa laitekantaa valmistavat yritykset kuten hissi-, nosturi- tai paperikonevalmistajat ovat tuotteiden elinkaarten pidentyessä pyrkineet kasvamaan olemassa olevaan laitekantaan liittyvillä palveluilla kuten huoltoliiketoiminnalla.

Palveluliiketoiminnan kehittäjän näkökulmasta loppukäyttäjän ymmärtämisen tavoite on oman asiakkaan liiketoiminnan tukeminen. Useat asiakkaan liiketaloudelliset tavoitteet voidaan linkittää loppukäyttäjään (esim. liikevaihdon kasvu, asiakaskannattavuus, asiakaskannan riskienhallinta).

Palveluyrityksen omat strategiset linjaukset vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti tulee ymmärtää arvoketjua ja asiakkaan asiakasta. Loppukäyttäjäymmärrys on perusvaatimus yrityksille, jotka pyrkivät muodostamaan strategisia kumppanuuksia nimettyjen asiakkaiden kanssa. Kumppanuuksiin liitetään usein ”arvonmyyntistrategia”, jolloin yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaan liiketoimintaympäristöä ohjaaviin tekijöihin ja

11 Vectia benchmark study (2007), Wise & Baumgartner (1999)

löytämään itselleen kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia¹². Asiakkaan prosesseihin pyritään innovoimaan parannuksia, joista syntyvä ta- loudellinen hyöty jaetaan kumppanien kesken.

Seuraavassa yritysesimerkissä bioteknologiayritys on laajentanut rooliaan asiakkaan liiketoiminnassa raaka-ainetuottajasta brändin rakentajaksi. Palvelun tuottamiseksi on välttämätöntä ymmärtää myös asiakkaan asiakasta.

Novozymes: Ymmärrä asiakkaan asiakasta ja paranna asiakkaasi arvolupausta heille

Novozymes on globaali bio-innovaatiojohtaja ja sillä on myös pitkä historia asiakkaiden kanssa yhdessä kehitetyistä ratkaisuista. Yritys on määrittänyt neljä erilaistamistekijää, joiden avulla se tuottaa ainutlaatuista asiakasarvoa. Erilaistamistekijöitä ovat: 1) ainutlaatuiset tuotteet, 2) tekninen tuki, 3) tarjontaketjun ratkaisut ja 4) brändin rakentaminen. Näistä neljästä brändin rakentaminen tarvitsee eniten myynnin ja markkinoinnin tukea.

Brändin rakentamisessa Novozymes hyödyn- tää entsyymiosaamistaan ja auttaa asiakasta rakentamaan omaa brändiään. Ideana on poh- tia asiakkaan asiakasta ja auttaa asiakasta te-

kemään omalle asiakkaalleen tämän brändiä ra- kentavia lupauksia. Esimerkkinä tästä Novozy- mes aktiivisesti rakentaa omaa brändiään pyy- kinpesuaineiden loppukäyttäjille ja tuottaa pyy- kinpesuainetta myyvälle yritykselle lisäarvoa näiden tuotteessa olevalla tuotemerkillä ja slo- ganilla – ”Stainzyme inside”. Novozymes pa- rantaa asiakkaansa arvolupausta.

Lähde: SAMA Pan-European Conference, 10-12 February 2008. ■

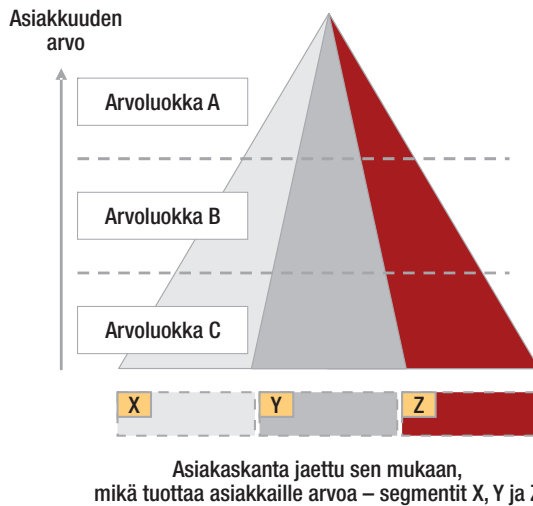
4.5 Asiakassegmentointi mallintaa asiakaskannan rakenteen

Yksittäiset asiakkuudet muodostavat yhdessä yrityksen asiakaskannan. Voidaan väittää, että kaikilla palveluyrityksillä on jo käytössä jokin segmentointimalli tai useita segmentointimalle- ja. Kun yritys esimerkiksi organisoituu toi- mialoittain, on käytännössä valittu asiakas- segmentoinnin pääkriteeriksi toimiala. Markkinoin- nissa taas voidaan käyttää muita kriteereitä, joilla tunnistetaan viesteille kohderyhmiä. Yleisetkin segmentointikriteerit toimivat hyvänä alkuna asiakaskannan rakenteen ymmärtämiselle (yri- tuskoko, maantiede, toimiala). Ensimmäinen asiakassegmentointi voi olla volyymin ja tällai- sen peruskriteerin yhdistelmä alla olevan kuvan 7 osoittamalla tavalla.

	Toimiala 1	Toimiala 2	Toimiala 3
Suuryritykset	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö
Keskisuuret yritykset	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö
Yrittäjät	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö	Liikevaihto € Asiakaskannattavuus % Palvelukäyttö

Kuva 7. Asiakaskannan rakenne.

¹² Kaario et al. (2003)



Kuva 8. Asiakaskanta jaettuna kahdesta suunnasta: 1) Mikä on asiakkuuden arvo palveluntarjoajalle ja 2) mikä tuottaa arvoa eri segmenteille.

Tällaisen mallin avulla palveluyritys ymmärtää liiketoimintansa rakenteen asiakasryhmien kautta ja voi tehdä siitä johtopäätöksiä toiminnan kehittämiseksi. Tiedetään, millaiset yritykset tuovat suurimman osan liikevaihdosta ja tuloksesta ja millaiset yritykset ostavat kutakin palvelua. Tällaisen mallin heikkous on se, että segmentointikriteerit ovat yleisiä (yrityskoko, maantiede, toimiala). Malli ei siis kuvaa palveluyrityksen omia asiakkuuksia ja niitä syitä, joiden vuoksi asiakas on valinnut juuri tämän palveluyrityksen tai hyötyjä, joita asiakas kokee.

Asiakasymmärryksen avulla voidaan tunnistaa ja luoda sellaisia kriteereitä, joiden avulla yritys löytää juuri sen omia asiakkuuksia osuvasti luokittelevia segmenttejä. Kriteeri voi olla esimerkiksi asiakkaiden liiketoimintalogiikka tai tapaa käyttää palveluja. Yritys pyrkii siis löytämään asiakassegmenttejä, joiden kanssa tuotetaan arvoa eri tavoin. Näin asiakaskanta voidaan ryhmitellä segmenteiksi innovatiivisella, kilpailijoista erottautuvalla tavalla. Yhdistämällä tämä edellä esitettyyn ajatukseen asiakaskannan jakamisesta asiakkuuden arvon mukaan pyramidiksi saadaan kuvassa 8 esitetty malli.

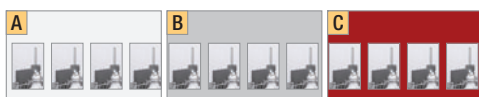
Asiakaskannan rakennekuvaus on näin jalostunut sekä kuvaamaan asiakkuuden arvoa että asiakastarvetta. Pyramidissa on 9 asiakasryhmää, joiden koko, merkitys liikevaihdolle ja tulokselle ovat erilaisia ja jotka tunneimme syvällisesti tai pinnallisesti.

Segmenttikohtaista asiakasymmärrystä syntyy vertailemalla yrityksiä segmenttien sisällä esimerkiksi seuraavasti:

- Mitä palveluitamme nämä asiakkaat käyttävät?
- Mitkä muut saman segmentin asiakkaat voisivat hyödyntää samaa palvelua?
- Millaisia ovat palvelujemme tyypilliset hyödyt tällaisille asiakkaille?
- Mitkä ovat näiden asiakkaiden parhaat käytännöt (esim. kustannustehokkuus, prosessit, loppuasiakasinnovaatiot)?

Segmenttiymmärryksen avulla voidaan näin monistaa yrityksen ratkaisuja ja lisätä ristiinmyyntiä asiakaskannassa. Ymmärtämällä asiakkaan haasteita voidaan kohdistetusti määritellä, mihin niistä tartutaan ja millä ratkaisulla. Syntyy myös kokemusperäistä tietoa siitä, mikä on ratkaisun vaikutus asiakkaan liiketoiminnassa. Ymmärtämäl-

1. Asiakaskantataso



- Palveluliiketoiminnan kehittämisen raamit

2. Segmenttitaso



- Segmenttikohtaiset palvelut

3. Asiakastaso



- Asiakaskohtaiset palvelut

Kuva 9. Palveluyrityksen toiminta kolmella tasolla.

lä kilpailukenttää voidaan lisäksi määrittää, miten palveluyrityksen tarjoama ratkaisu ja sen vaikutus eroaa kilpailijoista. Samalla yritys määrittää siis asemansa kilpailukentässä.

Asiakasymmärrystä syntyy koko asiakaskannan, -segmentin ja yksittäisen asiakkaan tasolla. (ks. kuva 9). Asiakasymmärrystä myös hyödynnetään näillä kolmella tasolla palveluliiketoiminnan kehittämisessä:

- **Asiakaskantatasolla** ymmärretään liiketoiminnan rakenne ja voidaan suunnata palvelujen kehittämiseen käytettävissä olevia voimavaroja kannattaviin ja kasvaviin asiakasryhmiin. Palvelujen kehittämiselle saadaan raamit, joiden sisällä resursoidaan ja priorisoidaan sekä asetetaan tavoitteita. Asiakaskannan tasolla myös mitataan palveluliiketoiminnan kehittämisen tulosta.
- **Segmenttitasolla** ymmärretään valitun segmentin haasteet ja suunnataan segmentille sopivat palvelut, hinnoittelumallit sekä viestit. Yrityksen koko palvelutarjontaa voidaan erilaistaa segmentteittäin. Aina segmenttikohtai-

nen palvelujen erilaistaminen ei kuitenkaan ole tarpeellista, mutta palveluliiketoiminnan tuloksellisuutta voi silti olla järkevää mitata segmentteittäin.

- **Asiakastasolla** tarkastellaan asiakaskantaa yritys kerrallaan. Asiakkaan liiketoiminnan haasteisiin pyritään vastaamaan juuri tälle segmentille suunnitellulla palvelukokonaisuudella. Tukena ovat myyntimateriaali ja -työkalut. Segmenttikohtaisesti kumuloituvaa osaamista asiakkaiden tilanteista ja palvelun tuottamasta hyödystä otetaan käyttöön asiakastilanteissa, myynnin apuna. Parhaimmillaan yritys pystyy kuvaamaan palvelusta asiakkaalle syntyvät liiketoimintahyödyt euroissa.

Seuraavassa yritysesimerkissä Yara on jakanut asiakaskantansa segmentteihin sen mukaan, miten merkityksellinen palvelu on loppukäyttäjän näkökulmasta. Palveluja ja resursseja suunnataan asiakaskannan tasolla, palveluja erilaistetaan segmentteittäin ja itse palvelutilanteet tapahtuvat asiakaskohtaisesti räätälöiden.

Kemira GrowHow (nyk. Yara):

Arvoketjussa eteenpäin erilaistetulla jakelijayhteistyöllä

Kemira GrowHown Crop Cultivation -liiketoimintayksikön strategia on erilaistaa toimintaa kehittämällä räätälöityjä tarjoomia loppukäyttäjille ja luomalla yhteistyömahdollisuuksia ruoan tarjontaketjussa. Yrityksellä ei ole suoraa kontaktia loppukäyttäjiin, vaan se toimii lähes kokonaan kanavan kautta. Ratkaisuksi onkin nousut arvoketjussa eteenpäin liikkuminen ja toiminnan erilaistaminen erilaisten jakelijoiden suhteen.

Koska Kemira GrowHow ei Baltiaa lukuun ottamatta toimita lannoitteita suoraan maanviljelijöille, on läheinen yhteistyö jakelijoiden kanssa välttämätön loppukäytön tarpeiden ymmärtämiseksi. Yhteistyön avulla luodaan myös räätälöityjä tarjoomia, tuetaan maanviljelijöitä, kun he vastaavat ruoantuotantoteollisuuden kasvaviin vaatimuksiin, ja lopulta parantamaan tilojen kannattavuutta.

Yhteistyön kasvattaminen jakelijoiden kanssa oli selkeä askel, mutta kaikki jakelijat eivät ole samanlaisia. Jakelijat jaettiin kolmeen segmenttiin sen perusteella, millainen Kemira GrowHow asiakkuus on. Tarjoomaa alettiin erilaistaa segmenteille ja tärkeimmille asiakkaille luotiin strategisten asiakkuuksien johtamismalli. Joissain tapauksissa jakelijan tiloissa toimi jo Kemira Growhown oma asiantuntija.

Yrityksen tarjooma strategisille asiakkuuksille sisältää sekä lannoitteita että palveluja. Palvelut sisältävät informaatiota, analyysijä, logistisia ratkaisuja, koulutusta, markkinointiyhteistyötä ja lopulta liiketoiminnan kehittämisen tukea. Palvelut tukevat jakelijan liiketoimintaa. Kun strategisia asiakkuuksia valitaan, tuleekin ymmärtää pystyykö jakelija todella tuottamaan arvoa kaikille osapuolille, mukaan lukien loppukäyttäjät!

Lähde: Vectian asiakaslehti Explore, Spring 2007, www.vectia.com ■

Pohdittavaa

- Millainen on asiakaskantamme rakenne?
- Millainen asiakkuus on arvokas meille?
- Mille asiakkaille ensisijaisesti kehitämme palveluliiketoimintaa?
- Millaisia tavoitteita olemme asettaneet palveluliiketoiminnalle eri asiakasryhmissä?
- Mihin asiakkuuksiin kannattaa käyttää voimavaroja nykyisen palveluliiketoimintamme näkökulmasta?
- Minkä asiakkaiden kanssa voimme kehittää tulevia palveluja?
- Miten paljon voimme investoida palveluliiketoiminnan kehittämiseen?
- Ketkä ovat asiakasyritystemme päättäjät?
- Kuinka yhdistelemme asiakaskohtaisia kokemuksia ja oppeja asiakassegmenttitasoiseksi ymmärrykseksi?
- Mihin tilanteisiin ja liiketoiminnallisiin haasteisiin palvelumme tuovat ratkaisun?
- Kuinka saamme palveluliiketoiminnan kehittämisen tueksi tietoa asiakasrajapinnasta: myynniltä, palvelutoimituksista ja asiakaspalvelusta?

5 Asiakasymmärryksen rakentaminen: keinoja palvelukehittäjille

Edellisissä luvuissa on kuvattu niitä hyötyjä, joita palveluliiketoimintaa systemaattisesti kehittävä yritys saa ottamalla avuksi asiakasymmärryksen. Tässä luvussa lähestytään asiakasymmärrystä keinojen kautta: millä eri tavoilla syntyy asiakasymmärrystä. Annamme esimerkkejä siitä, mihin erilaista tietoa voi käyttää: miten erilaiset asiakastiedon tyypit voivat auttaa palveluyritystä rakentamaan asiakasymmärrystä?

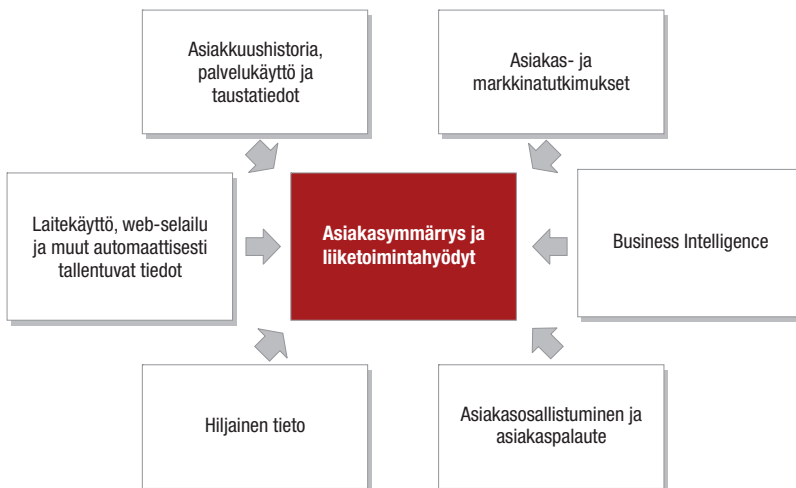
Yrityksillä on aina tietoa asiakkaista. Laskutuksen, myyjien rekistereiden, erillisten asiakastietokantojen, asiakaspalautteen, vastuuhenkilöiden näkemyksen ja erilaisten selvitysten sisältö on hajallaan, silloissa eri osastoilla ja vastuuhenkilöillä.

Asiakastiedolla tarkoitamme asiakkaita kuvaavaa ”raakatietaa”, jota täytyy jalostaa ennen kuin sitä voidaan käyttää liiketoimintapäätösten tukena. *Asiakasymmärrystä* syntyy, kun tätä jalostettua tietoa käytetään liiketoiminnassa. Keinovalikoimaa tarkasteltaessa ja kehitettäessä pitäisi pyrkiä juuri tähän: miten voimme auttaa palveluliiketoiminnan kehittäjiä saamaan oivalluksia asiakkaista. Kuva 10 kuvaa erilaisia asiakasym-

märryksen lähteitä ja keinoja, jotka esitellään tarkemmin seuraavaksi.

5.1 Asiakkuushistoria, palvelukäyttö ja taustatiedot

Asiakkuuteen liittyvää tietoa voidaan tallentaa monista lähteistä. Tällöin asiakkaalla on tietokannassa tunnistetun, johon kohdistaminen tapahtuu – tiedetään mitkä tiedot koskevat samaa asiakasta. Tunnisteen takana ovat asiakkaan perustiedot, jotka kertovat asiakkaasta yrityksenä (eivät siis vielä kerro asiakkuudesta). Esimerkkejä asiakkaan taustatiedoista ovat: organisaation nimi, yhteystiedot ja -henkilöt.



Kuva 10. Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja.

Asiakkuuden historia kuvaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta: lähinnä asiakkaaseen liittyviä myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä ja niiden tuloksia. Samalla pyritään kohdistamaan asiakkaaseen liittyvää liikevaihtoa ja kustannuksia. Parhaimmillaan myös palvelun käyttämiseen liittyvä tieto on osa asiakkuushistoriaa. Tieto on tallennettu sähköiseen muotoon ja on yrityksen, ei vain yksilön, käytettävissä suhteellisen helposti. Esimerkkejä asiakkuuden historiaan liittyvästä tiedosta:

- Tarjontahistoria
- Kontaktihistoria
- Yksittäiset transaktiot
- Maksukäyttäytyminen
- Asiakkaalle toimitetut tuotteet, laitteet ja palvelut.

Yleisimpiä sisäisen asiakastiedon lähteitä ovat laskutusjärjestelmät ja erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät (erp – Enterprise Resource Planning).

Kun Key Account Plan eli avainasiakaspäällikön asiakkuussuunnitelma on tehty hyvin, se sisältää myös palvelukehitykselle arvokasta tietoa, esimerkiksi:

- Organisaation kuvaus
- Tunnusluvut
- Liiketoiminnan tavoitteet, suunnitelmat ja strategiat
- Asiakkaan näkemys markkinan kehityksestä.

Asiakaskanta-analyysi on tyypillinen tapa hyödyntää järjestelmistä saatavaa tietoa asiakkuuden historiasta. Analyysin lähtökohtana on koota asiakaskohtainen tieto eri järjestelmistä ja rakentaa yritystason näkymä asiakkuuksiin. Tämä tapahtuu usein täydentämällä segmentointimalli kyseisellä tiedolla. Tyypillisiä haasteita asiakaskanta-analyyseissä ovat:

- Asiakkuuskäsitteen määrittäminen – konserni, yritys, liiketoiminta-yksikkö vai esimerkiksi tehdas?
- Asiakaskohtaisen tiedon tunnistaminen – samalla asiakkaalla on monesti useita asiakasnu-

meroita etenkin, jos yrityksellä on toimintaa useassa maassa.

- Asiakaskohtaisen tiedon hankinta ja yhdistäminen eri järjestelmistä on yleinen haaste esimerkiksi yritysostoilla kasvaneissa yrityksissä.

Perusymmärrys asiakaskannan rakenteesta mahdollistaa raportoinnin asiakasnäkökulmasta. Voidaan tarkastella palveluliiketoiminnan kehittymistä erilaisissa asiakasryhmissä ja tehdä johtopäätöksiä myös siitä, mitä kuvaavaa asiakastietoa tarvitsemme raportoivan, tilanteen toteavan tiedon lisäksi.

5.2 Asiakas- ja markkinatutkimukset

Markkina- ja asiakastutkimuksen kirjo on valtava. Voidaan tehdä laadullista tai tilastollista tutkimusta. Tieto voidaan kerätä kasvokkain, puhelimitse, kirjeitse tai internetin avulla. Otokset valitaan toimialoittain tai yrityskoon mukaan tai omasta asiakaskunnasta. Tässä esitellään yleisimpiä käyttökohteita ja tutkimuksen aiheita menemättä eri menetelmien vertailuun. Kaikkia alla esitettäviä tutkimustyyppäjä voidaan toteuttaa eri menetelmin.¹³

Asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakaslähtöisyyteen pyrkivät ja tuloskorttijärjestelmää hyödyntävät yritykset tarvitsevat vähintään yhden asiakasmittarin. Usein tämä mittari on asiakastyytyväisyysindeksi tai säännölliset asiakastyytyväisyysmittaukset. Tutkimus asiakastyytyväisyyden ja asiakaspysyvyyden välisestä suhteesta on osoittanut, että hyvä asiakastyytyväisyys ei välttämättä johda asiakasuskollisuuteen¹⁴. Numeerinen mittausta tarvitaan kuitenkin vähintään siksi, että mahdolliset romahdukset asiakastyytyväisyydessä huomataan ja niiden syyt voidaan korjata. Mikäli asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa kerätään myös vaikkapa vapaamuotoista palautetta, voidaan saada palvelujen kehittäjille hyödyllistä kuvausta. Kouluarvosanaa tärkeämpää on ymmärtää, mitä asiakas arvostaa, mitkä asiat toimivat hyvin ja mitkä huonommin.

13 ks. esim. <http://www.smtl.fi/> ja lähdeluettelo raportin lopussa

14 esim. Werner Reinartz & V. Kumar (2002)

Laadulliset konseptitestaukset

Palvelujen kehittäjät käyttävät fokusryhmiä eli ryhmäkeskusteluja tai asiakaspaneelija konseptien testaukseen. Kootaan joukko asiakkaita arvioimaan ehdotettua tai jo olemassa olevaa palvelua. Fokusryhmät toimivat hyvin silloin, kun konsepti voidaan kuvata melko täsmällisesti ja asiakas voi arvioida jotain konkreettista. Palautetta voidaan pyytää vaikkapa hinnoittelumalleista. Jos taas palvelukehityksen prosessi on vasta alkuvaiheessa, on asiakkaalta vaikea saada relevanttia palautetta näillä menetelmillä – asiakkaan on vaikea hahmottaa, mistä tarkalleen ottaen on kyse.

Etnografia – asiakkaan arjen havainnointi

Etnografinen tutkimus, asiakashaastattelujen ja asiakkaan toiminnan havainnoimisen yhdistelmä, kiinnostaa erityisesti kuluttajatuoteollisuutta ja vähittäiskauppaa. Lähtökohtana on ollut huomio, että markkina- ja asiakastutkimuksien avulla luodaan ymmärrystä asiakkaan mielipiteistä, mutta asiakkaan todellisesta käyttäytymisestä ei synny ymmärrystä. Perinteiset tutkimusmenetelmät eivät vastaa ”miksi?”-kysymykseen, esimerkiksi miksi asiakas käyttää tai ei käytä palveluja?

Etnografisen tutkimuksen avulla saadaan syvällistä tietoa asiakkaiden käytännöistä eli tavoista toimia eri tilanteissa ja tiloissa. Asiakas ei välttämättä osaa kertoa käytännöistään, joten on sekä puhuttava, katsottava että osallistuttava asiakkaan toimintaan. Tyypillisesti etnografiset menetelmät luovat uutta tietoa esimerkiksi seuraavallisista asioista:

- Mitkä ovat tyypillisimmät tavat käyttää palvelua?
- Tukeeko palvelumme näitä käyttötapoja?
- Millaisia ovat asiakkaan polut määritellyssä tilassa sisällä ja sen ulkopuolella?
- Mitä palveluja näillä poluilla käytetään?

Etnografinen tutkimus on enemmän käytössä kuluttajaliiketoiminnassa kuin b2b-sektorilla. Kokemuksesta voidaan kuitenkin sanoa, että myös b2b-palveluissa etnografista tutkimusta voidaan

hyödyntää menestyksekkäästi. Voidaan selvittää esimerkiksi sitä, miten asiakas toimii palvelutuotantoprosessissa ja mitä asiakkaan käyttäytymisen tarkoittaa palveluliiketoiminnan kehittämiseksi? Yritysten välisen liiketoiminnan kehittämisessä on huomioitava, että kaikki tieto voidaan kohdistaa tiettyyn asiakkaaseen ja näin määrittää kohdistettuja toimenpiteitä.

Etnografinen tutkimus on lähellä mystery shoppingia ja käytettävyytutkimusta. Mystery shoppingissa tutkija osallistuu palvelutilanteeseen asiakkaan roolissa ja tekee havaintoja siitä, miten palvelutapahtuma sujuu. Mystery shopping ja käytettävyytutkimus tarkastelevat aina olemassa olevaa tai lähes valmista palvelua. Molemmissa verrataan asiakkaan kokemusta suunniteltuun kokemukseen ja konseptiin ja tarkkaillaan, toimiiko palvelukonsepti. Etnografinen tutkimus eroaa tästä lähestymistavasta tarkastelemalla asiakkaan maailmaa ja toimintaa asiakkaan lähtökohdista: jos yrityksen palveluilla on tässä kokonaisuudessa rooli, tulee myös tämä rooli esille. Ellei, syntyy kuvaus siitä, miten kaukana palveluyritys vielä on asiakkaasta. Molempia menetelmiä voidaan käyttää palvelukehitysprosessin eri vaiheissa: etnografiaa ideavaiheessa ja käytettävyytutkimusta juuri ennen lanseerausta.

Vertaisverkostojen tuottama ymmärrys

Asiakastiedon lähteeksi on aivan viime aikoina noussut internet sosiaalisena mediana. Tämä tarkoittaa käyttäjien tuottamaa ja jakamaa sisältöä sosiaalisessa sähköisessä ympäristössä kuten blogissa, wikissä, nettiyhteisöissä tai keskustelupalstalla. Sosiaalisessa mediassa sisällön ja arvon tuottamisen sekä kuluttamisen raja hämärtyy. Ihmiset tuottavat arvoa sekä itselleen että yhteisölleen. Näitä teknologioita, palveluja ja välineitä ja niiden käyttötapoja kutsutaan usein käsitteellä Web 2.0. Äärimmäisen näkemyksen mukaan moni aiemmin yrityksestä asiakkaiden suuntaan kulkenut markkinoinnillinen tieto muodostuu nykyään virtuaalisissa verkoissa. Voidakseen hyötyä tästä, yrityksen on ymmärrettävä omalta kannaltaan oleellisia verkostoja.

B2c-liiketoiminnassa sosiaalinen media on enemmän käytetty asiakastiedon lähde kuin b2b-liiketoiminnassa. Sosiaalisen median kautta löydettävä tieto kertoo suoraan kuluttajien mieltymyksistä ja asenteista. Kuluttajat kirjoittavat suoraa asiakaspalautetta, joka vaikuttaa myös yhteisöjen kollektiivisiin näkemyksiin. Toisen kuluttajan mielipiteen sanotaan olevan vahvempi kuin yrityksen väite. Sosiaalinen media on auttanut b2c-yrityksiä saamaan suoran yhteyden ja vaikutuskanavan kuluttaja-asiakkaisiinsa.¹⁵

B2b-liiketoiminnassa sosiaalisen median asiakasymmärrys liittyy yrityksissä olevien ammattilaisten näkemyksiin ja haasteisiin. Sosiaalisen median ydin on se, että ammattilaisten yhteisö kertoo näkemyksistään. Yrityksen täytyy tietää erityisen hyvin, mikä on sen yleisö eri tilanteissa ja mitä se haluaa dialogilta. Lähestymisen täytyy tukea yhteisön tapaa toimia. Voidaan myös vain tarkkailla pyrkimättä vuorovaikutukseen.

B2b-palveluyritykset eivät siis vielä laajasti käytä vertaisverkkoja asiakastiedon lähteenä. Sosiaalinen media voisi vastata esimerkiksi näihin kysymyksiin:

- Mistä asiakkaalla työskentelevät ammattilaiset keskustelevat netissä?
- Keitä he ovat? Ketkä ovat mielipidejohtajia?
- Onko asiakkaan haaste jotain mitä meidän palvelumme ei ratkaise, mutta jonka kanssa kumppanimme voisi auttaa asiakasta?
- Entä mistä asiakkaiden asiakkaat keskustelevat?
- Voimmeko auttaa asiakastamme tukemalla hänen arvolupaustaan omalle asiakkaalleen?
- Onko meillä laatuongelma, josta emme ole tietoisia?
- Puuttuuko markkinoilta palvelu, kun asiakkaat hoitavat itse toimintoja, jotka me voisimme ottaa vastuullemme?

Yritys voi tarjota asiakkaille oman verkkopohjaisen alustan (yksinkertaisimmillaan keskustelupalsta), jossa voi keskustella muiden asiakkaiden ja yrityksen kanssa. Asiakkaat luovat kontakteja ja auttavat ratkaisemaan toistensa haasteita. Yri-

tys auttaa parhaansa mukaan. Parhaassa tapauksessa asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluja muille asiakkaille. Joka tapauksessa asiakkaiden ja yrityksen yhdessä muodostaman ”yhteisön” ymmärrys lisääntyy.

Asiakastietoa voidaan hankkia myös epäsuorasti kontekstipohjaisen mainonnan kuten Google-mainoksien avulla (hakukonetekniikan avulla yrityksen mainos esitetään sivuilla, joissa puhutaan yrityksen toiminnalle merkityksellisistä asioista). Mainonnalle annetaan yleensä roi-tavoite, jossa verrataan ”klikkausten” kustannusta niistä saatuun hyötyyn. B2b-liiketoiminnassa hyöty voidaan määritellä esimerkiksi ”kuinka monta klikkausta johti palveluesitteemme selaamiseen”. Syntyy tietoa b2b-asiakkaiden kiinnostuksista ja sosiaalisen median panostusten arvosta yritykselle.

Seuraavassa esitellään kaksi työelämään liittyvää sosiaalista verkostoa. Molemmissa on mukana yksilöitä, jotka osallistuvat vapaa-ajan tai työasioiden motiivilla. Molemmissa yritys voi toimia mainostajana tai osallistujana.

Sosiaalinen media b2b-liiketoiminnassa

Elokuussa 2008 julkaistussa eMarketerin raportissa arvioitiin, että yritykset käyttävät Yhdysvalloissa vuoden aikana 40 M€ mainostaakseen sosiaalisessa mediassa toisille yrityksille. Luvun uskottiin kohoavan 210 M€ vuonna 2012 sosiaalisen median käyttäjämäärien kasvun mukana. Vaikka b2b-mainonnan kasvuluvut ovat merkittävät, tulevat yritykset käyttämään selkeästi enemmän rahaa luodaan ja hoitaakseen yrityksen sosiaalisia verkostoja: asiakkaita, kumppaneita ja toimittajia. Yritysten välisillä sosiaalisilla verkostoilla on jatkossa monta käyttötarkoitusta asiakasviestinnän parantamisesta aina yhteistyöhön tuotekehityksessä.

LinkedIn on tunnettu ammattilaisten sosiaalinen verkosto. Sen räjähdysmäistä kasvua on seurannut joukko pienempiä, tiettyyn nicheen keskittyneitä verkostoja. b2b-liiketoiminnassa

15 ks. taustoja esim. Hagel, J., & Armstrong, A. (1997)

sen hyöty on etenkin oikeiden ihmisten, parhaassa tapauksessa jopa ”myyntiliidien” löytämisessä. Tammikuussa 2009 se julkaisi ”LinkedIn Polls” -palvelun käyttäjilleen. Palvelussa käyttäjä pystyy määrittämään kyselyn, suuntaamaan sen tarkasti määritellylle ammattilaisten joukolla ja analysoimaan tulokset. Tällaisen kyselyn etu on edullinen hinta.

ITtoolbox on 1,4 miljoonan IT-alan ammattilaisten sosiaalinen verkosto. Sivustoilla IT-alan ammattilaiset voivat keskustella ja löytää vastauksia ongelmiinsa blogien, ryhmien ja wikin avulla. Sivustoilla ovat läsnä vahvasti myös palveluntarjoajat yrityksinä. Yritykset voivat ”sponsoroida” sivuille erilaisia tutkimuksia, jotka sivusto esittää aiheesta keskusteleville käyttäjille. Esimerkiksi virusten torjunnasta keskusteleville käyttäjille voidaan esittää virustentorjuntaan keskittyvän yrityksen logolla varustettu tutkimus. Yrityksen tarjoama löytää käyttäjän oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeassa kontekstissa. Yritykselle kertyy myös tietoa siitä, miten paljon heidän tarjoomaansa liittyvää keskustelua käydään.

Lähteet: Debra Aho Williamson, B2B Marketing on Social Networks: Engaging the Business Audience, www.emarketer.com, 2008
www.linkedin.com
www.ittoolbox.com ■

5.3 Laitekäyttö, web-selailu ja muut automaattisesti tallentuvat tiedot

Useimmat yritykset saavat paljon tietoa asiakkaistaan erilaisten alihyödynnettyjen tietolähteiden kautta. Alihyödynnettyjä tietolähteitä ovat mm. erilaiset tietojärjestelmät, jotka tallentavat asiakkaan kanssa tapahtuvien transaktioiden aikana tietoa. Tietoa voi tallentua missä tahansa asiakkaan liiketoimintaprosessin vaiheessa – esimerkiksi osto- tai käyttötilanteessa tai muulloin asiakkaan ollessa tekemisissä yrityksen tai sen palvelujen kanssa.

Automaattisesti tallentuvia tietoja saadaan muun muassa seuraavanlaisista tietojärjestelmistä:

- Tilaus-toimitusjärjestelmät
- Yritysten verkkosivustot ja niiden käyttölokit
- Asiakaspalvelujärjestelmät
- Yrityksen tuotteiden ja palvelujen sisältämät tietojärjestelmät
- Laitteiden ja koneiden käyttötiedot.

Asiakkaat hakevat usein tietoa yrityksestä ja sen palveluista verkkosivuston kautta. Yritykset voisivatkin systemaattisesti seurata asiakkaidensa käyttäytymistä verkkosivustoillaan. Verkkosivujen käyttöä seuraamalla voidaan kehittää verkon sisältöjä ja rakenteita käyttäjien tarpeita ja kiinnostuksenkohteita paremmin palveleviksi. Mikäli käyttäjät saadaan rekisteröitymään verkkoon ja siten tunnistettua, on verkkokäyttäytymistä mahdollista analysoida. Verkkosivustoja kehittämällä siten, että osa asiakaspalvelusta hoidetaan niiden välityksellä automatisoidusti, voi tehostaa toimintaa.

Koneiden ja järjestelmien käyttöaika, vikatilanteet, kuluminen tai käyttötilanteiden kesto ovat tietoja, joiden perusteella laitevalmistaja voi suunnitella esimerkiksi huoltopalvelujen luonnetta ja hinnoittelua. Mikäli koneen käytössä on luontevia taukoja, voidaan huolto ajoittaa niihin, ja päinvastoin: mikäli koneet ovat jatkuvassa käytössä, on erityisen tärkeää varmistaa katkeamaton käyttö huollonkin aikana.

Automatisoitu, valmiiksi jäsennelty tiedonkeruu antaa parhaassa tapauksessa yritykselle reaaliaikaista palautetta asiakkaiden toiminnasta, toiveista ja haasteista ja luo mahdollisuuksia kokonaan uudenlaisten palvelujen kehittämiseksi. Siksi jokainen alihyödynnetyn tiedon lähde tulisi tunnistaa ja pohtia sen merkitystä liiketoiminnalle ja eri funktioille. Ilmenevien tarpeiden mukaisesti tieto pitäisi säännöllisesti analysoida ja käyttää päätöksenteon tukena.

5.4 Business intelligence – järjestelmällistä seurantaa

Käsitteellä Business intelligence voidaan viitata taitoihin, teknologioihin, sovelluksiin ja käytäntöihin, jotka tähtäävät liiketoiminnan ymmärtämyksen kehittämiseen. Business intelligence on lisäksi liiketoimintatiedosta vastaavan yksikön nimitys. Kyseinen yksikkö tai vastuuhenkilö vastaa yrityksen liiketoimintatiedon keruusta, koostamisesta, analyyseista ja raporteista, jotka palvelevat eri funktioiden, kuten myynnin, tuotekehityksen, markkinoinnin ja päätöksentekijöiden tietotarpeita. Tässä yhteydessä Business intelligencellä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolista tietoa, jota hankitaan paremman kaupallisen ymmärryksen luomiseksi.

Esimerkkejä ovat

- Taloustiedot
- Toimialakyselyt
- Päätäjärekerit
- Kumppanien asiakastietokannat
- Tilastot.

Kysyntä, markkinat, kulutus, ostovoima ja investoinnit ovat helposti hankittavaa, eri toimijoille identtistä tietoa. Tämänkaltaista tietoa kutsutaan markkinatiedoksi. Markkinatietoa on yrityksissä usein enemmän kuin asiakaskohtaista tietoa. Business intelligence voi auttaa asiakkuuden hoitoa ja palvelukehitystä myös silloin, kun asiakaskohtaista tietoa on huonosti saatavilla. On paljon sellaisia b2b-markkinoita, joista ei ole ajankohtaista tietoa. Esimerkiksi investointitaso tiettyyn toimintoon saadaan selville vain keräämällä tieto ensin yrityskohtaisesti, ja kokoamalla siitä kokonaiskuva.

Business intelligence-tiedon tavoitteena on tukea päätöksentekoa yrityksessä. Hyvin suodatettu tieto antaa strategisten päätösten tekijöille – yrityksen johdolle ja sen luottamille asiantuntijoille – ymmärtämystä tehdä valintoja ja linjauksia, jotka tukevat yrityksen määrittämien tavoitteiden (ja siten strategian) toteutumista.

5.5 Hiljaisesta tiedosta yhteistä ymmärrystä

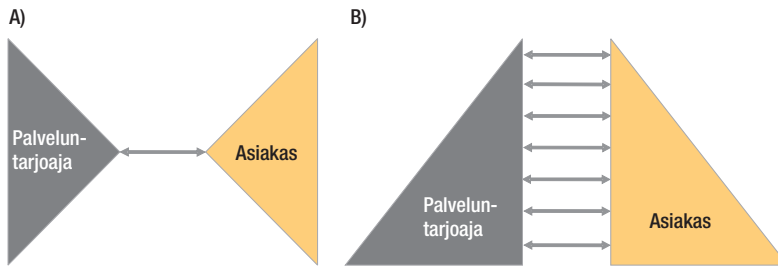
Yrityksen henkilöstöllä on paljon henkilökohtaista tietoa ja osaamista, jonka tallentaminen, jakaminen ja monistaminen on vaikeaa. Tällaista kokemuseräistä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi.

Myyntiä pidetään usein ensisijaisena henkilöstön kautta saatavan asiakastiedon lähteenä. Tämä perustuu oletukseen, että myynnillä on paljon kohtaamisia asiakkaiden kanssa ja kohtaamisten kautta opitaan aina enemmän asiakkaan tilanteesta. Käytännössä palveluliiketoiminnassa juuri palveluja tuottavalla henkilöstöllä on kuitenkin eniten kohtaamisia asiakkaan kanssa.

Kuvan 11 vuorovaikutustilanteessa yrityksen A kaikki asiakkaan ja yrityksen välinen viestintä ja toiminta tapahtuvat yhden yhteyshenkilön tai osaston kautta. Yrityksessä B kohtaamisia tapahtuu eri organisaatiotasoilla ja siten syntyy monipuolista hiljaista tietoa. Esimerkiksi kuljetuksia tekevällä henkilöllä voi olla hyvinkin syvälinen näkemys asiakkaan tavarantoimituksen logistisista ratkaisuista.

Miksi hiljainen tieto ei päädy organisaation tiedoksi? Syitä tähän ovat esimerkiksi tiedontalennusjärjestelmän puuttuminen, vaivalloisuus, myyjien halu pitää tieto omanaan, mutta erityisesti sisäisen viestinnän puuttuminen. On myös niin, että asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt eivät osaa aavistaa omaksumansa tiedon arvoa, koska se on heille jokapäiväistä ja selvää. Tarvitaan organisaatiomalleja, tiimejä ja organisaation käytäntöjä (tiedottamista, kokouksia), jotka toimivat hiljaisen tiedon koodaajina ja jakajina.

Kun tehdään palvelukehitystä asiakkaan kanssa, on koko asiakastiimillä rooli asiakasymmärryksen tuottamisessa. Strategisissa asiakkuuksissa palvelutarjoajan ja asiakkaan välillä on monenlaisia tapaamisia: ylimmän johdon (vuosittaiset) palaverit, myyntikäynnit, sopimusneuvottelut, tekniset kokoukset, laadunvalvonnan palaverit. Näissä kokouksissa syntyy sekä dokumentoitua että hiljaista



Kuva 11. Kohtaamisia asiakkaan kanssa tapahtuu monella organisatorisella tasolla.

asiakastietoa, jotka molemmat voidaan kodifioida lisäämään asiakasymmärrystä. Palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että hiljaista tietoa saadaan kerättyä ja jaettua organisaatiossa. Näin päästään kiinni reaaliaikaiseen asiakastilanteeseen ja niihin asioihin, jotka puhuttavat asiakkaita.

5.6 Asiakkaan osallistaminen ja asiakaspalaute

Asiakaspalautetta saadaan aina. Palaute voi olla reklamaatio, kehitysehdotus tai kiitos. Jos asiakaspalautekanavat ja palautteen käsittelyn prosessi on määritelty, saadaan asiakaspalautteesta kokonaiskuva ja asiakasymmärrystä myös palvelukehityksen avuksi. Mikäli palautekanavia ei ole määritelty ja viestitty asiakkaalle, tulee palaute yksittäisille henkilöille ja kokonaiskuva ei synny.

Asiakaspalautteen määrälle tulisi asettaa tavoitteita: määrän pitäisi kasvaa, ei pienentyä. Reklamaatioiden määrän tulee tietysti pienentyä, mutta asiakas pitäisi saada osallistumaan muilla tavoin. Reklamaatioiden hyvä hoito tarjoaa lisää asiakastietoa, sillä tilanteessa tapahtuu paljon vuorovaikutusta. Asiakas on usein hyvin sitoutunut ratkaisemaan tilanteen, näin molemmille tarjoutuu mahdollisuus uuden oppimiseen.

Asiakkaiden kanssa tapahtuva palvelujen kehittäminen on tapa luoda uutta lähellä asiakasta. Palveluliiketoiminnan kehittämiseen osallistuu pääasiassa kahdenlaisia asiakkaita: strategiset

asiakkaat ja innovaatioasiakkaat. Strategisten asiakkaiden kanssa pilotoidaan usein suuria asiakaskohtaisia ratkaisuja. Koska palvelukokonaisuus on laaja, on asiakas mukana kokonaisuuden rakentamisessa. Strategiset asiakkaat eivät ole aina suurimpia asiakkaita, sillä asiakkuuden arvoon vaikuttavat myös muut tekijät. (ks. luku 4)

Innovaatioasiakkaat ("lead customers") ovat yrityksiä, jotka ovat valmiita kehittämään ja kokeilemaan uusia palveluja yhdessä yrityksen kanssa. Heidän kauttaan saadaan erittäin arvokasta tietoa asiakkaiden arvostuksista. Innovaatioasiakkaat eivät välttämättä ole suurimpia asiakkaita, vaan ne pitää erikseen tunnistaa. Tärkeitä innovaatioasiakkaan tunnusmerkkejä ovat edelläkävijyys, avoimuus kumppanuudelle, halukkuus innovoida uutta, riskinotto-kyky ja molemminpuolinen luottamus.

Asiakkaalla voi olla tiloissaan palveluntarjoajan laitteita, jotka luovat mahdollisuuksia asiakkaiden osallistamiseen. Näissä tapauksissa yritykselle kerääntyy tietoa laitteen toiminnasta automaattisesti tai sopimuksen mukaisen palvelutason ylläpidon yhteydessä (mm. yleisimmät viikapuhelut, huolto asiakkaan tiloissa). Yhteistä näille tapauksille on, että asiakas omalla toiminnallaan kerryttää asiakastietoa, jonka perusteella asiakkaalle voidaan innovoida parempia ratkaisuja – esimerkiksi lisäpalveluja, toimintamalleja, prosessin parannuksia. Asiakas osallistuu palvelun kehittämiseen luonnollisena osana omaa liiketoiminnan kehitysprosessiaan.

Pohdittavaa

- Millä eri tavoilla yrityksessämme kerätään asiakastietoa?
- Kuinka pidämme asiakkaiden perustiedot ajan tasalla?
- Millaisia tutkimuksia yrityksessämme tehdään?
- Kuinka palvelutapahtumissa syntyy tietoa, jonka avulla voisimme kehittää palveluja?
- Kuinka saamme kerättyä hiljaisen tiedon eri puolilta organisaatiota?
- Miten seuraamme internetissä käytävää keskustelua?
- Millä tavoin hyödynnämme asiakas-kohtaisessa kehittämisessä syntyvää ymmärrystä ja yleistämme sitä muihin asiakkuuksiin?

6 Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet

Asiakasymmärryskyvykkyyden rakentaminen on laaja kokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon aiemmin kuvatun kaltaiset, monenlaiset palveluliiketoiminnan kehittämisen tilanteet. On mahdollista kehittää monipuolinen valikoima tiedon keräämisen ja jalostamisen keinoja kehittämisen tueksi. Kun asiakasymmärrystä halutaan käyttää systemaattisen palveluliiketoiminnan kehittämisen tukena, on tiedon oltava kehittäjän käytettävissä arkisissa tilanteissa ja ymmärrystä tulee kehittää tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Tämä laaja tehtävä voidaan jakaa vaiheisiin. Tässä luvussa kuvataan vaiheittainen lähestyminen asiakasymmärryksen kehittämiseen neljän askeleen kautta – oppimisprosessina.

Asiakasymmärrys on palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssi, kun

- Yritys tietää, millaisen asiakasymmärryksen avulla palveluliiketoimintaa voi kehittää
- Yritys tietää, mistä asiakkaita koskevaa tietoa voidaan saada
- Yrityksellä on prosessi tai käytäntöjä, joilla asiakastieto tallennetaan, jalostetaan ja jaetaan
- Asiakastietoa on saatavilla yli toimintojen
- Yrityksessä on prosessi tai käytäntöjä, joilla asiakasymmärrystä hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla
- Asiakastiedon yhdistelyn ja jäsentelyn tulee tapahtua lähellä itse päätöksentekotilannetta – palveluliiketoiminnan kehittämisen asiayhteyttä.

Kuvassa 12 on kuvattu asiakasymmärryksen kehittämisen perusaskleet. Seuraavassa kuvataan lyhyesti kunkin askeleen sisältö.

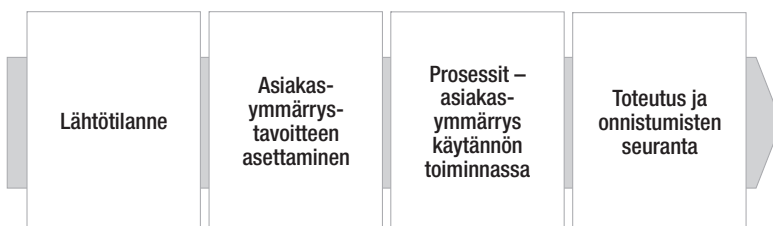
6.1 Askel 1: Lähtötilanne

Aluksi kartoitetaan sekä asiakastiedon keräämisen keinot ja työkalut, että toimintatavat, joita asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyy.

Keinojen inventoinnissa voi hyödyntää luvussa 5 esiteltyä keinovalikoimaa. Lähtötilannetta voidaan tarkastella seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä asiakas-, markkina- ja kilpailijatietoa yrityksessämme kerätään?
- Missä toiminnoissa tietoa kerätään?
- Millä välineillä ja menetelmillä tiedonkeruu tapahtuu?
- Paljonko eri menetelmien käyttäminen maksaa vuosittain?
- Kerätäänkö tietoa säännöllisesti vai ainoastaan tarvittaessa?
- Kuka tietoa käyttää?
- Mihin tietoa käytetään?
- Mitkä ovat suurimmat arkiset puutteet palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta?
- Ketkä ovat asiakastiedon asiantuntijoita?
- Mitä tietoa tarvittaisiin palveluliiketoiminnan kehittämisen eri vaiheissa?
- Saammeko asiakastietoa yhteistyöverkostostamme?

Ensimmäisellä askeleella voidaan myös tuottaa perusraportti asiakaskannan rakenteesta: esimerkiksi selvittämällä asiakkuuksien lukumäärän yli



Kuva 12. Kehittämisen askeleet.

tuotelinjojen ja maantieteen, tunnistamalla kymmenen suurinta kokonaisasiakkuutta ja kuvaamalla liikevaihdon jakautuminen asiakkuuksille.

Mikäli asiakastiedon hyödyntäminen on aivan alkuvaiheessa, kannattaa lukijan tarkastella esimerkkejä aiemmista luvuista ja miettiä, sopsisiko jokin niissä esitellyistä lähestymisistä oman yrityksen tilanteeseen kehittämässä alkuun pääsemiseksi. Tarvitaan jokin onnistunut palveluliiketoiminnan kehittämisen tilanne, jossa asiakasymmärryksellä on voitu muuttaa hanketta parempaan suuntaan, voitu tehdä ja nähdä asioita uudella tavalla.

Kartoituksen jälkeen arvioidaan, missä tieto on arkisessa hyötykäytössä, ja missä tilanteissa tieto on saatu nopeasti ja tuloksellisesti käyttöön.

- Missä olisi luonteva paikka koordinoitavastuulle tai keskitetylle asiakasymmärrysvastuulle?
- Mitä investointeja on tehty ja voidaanko niiden tuottoa kuvailla?
- Missä ovat meidän organisaatiomme parhaat toimintatavat?
- Voidaanko toimintatapoja mallintaa ja monistaa?

Tiedon keräämisessä voidaan myös erikseen tarkastella niitä panostuksia, joita asiakkaiden tunnistaminen ja tunnistetun asiakastiedon kerääminen edellyttää. Tehtyjen investointien tulisi viedä

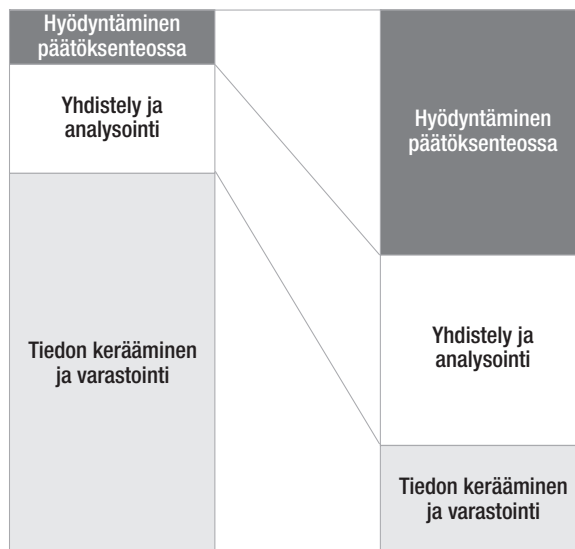
yritystä eteenpäin asiakasymmärryksen kehitysaskeleilla.

- Mikä on yhden kehitysaskeleen hinta?
- Investointi vs. vaikutukset?
- Mitkä tekijät vaikuttavat haluttuun asiakkaan tunnistamisen tasoon?
- Mikä on riittävä taso tällä liiketoimintamallilla?

6.2 Askel 2: Asiakasymmärrystavoitteen asettaminen

Lähtötilanteen arvion perusteella arvioidaan mihin tavoite halutaan asettaa: uskommeko, että asiakasymmärrys voisi parhaimmillaan parantaa palveluliiketoimintaa ratkaisevasti? Uskommeko, että meidän yrityksessämme kyse on lähinnä tukitoiminnosta? Vai onko kyseessä tuotteiden ja palvelujen ydin?

Muutoksen aikaansaaminen edellyttää selkeää tavoitetilan kuvausta: millaista toimintamme on ihanne-tilassa ja milloin tavoite saavutetaan. Samalla voidaan ratkaista kysymys investointitasosta, joka kehittämistyölle voidaan asettaa. Mikäli asiakasymmärrys mielletään yrityksen ydinkyvykkyydeksi, tulee tavoitetilan heijastaa asiakasymmärryksen painopisteen muuttumista tiedon keräämisestä ja varastoinnista sen aktiiviseen hyödyntämiseen päätöksenteossa (ks. kuva 13).



Kuva 13. Painopiste siirtyy tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen.

Tavoitteen asettamisen myötä myös kehittämisvastuu ja asiakasymmärrys-vastuu organisaatiossa löytyvät usein luontevan paikkansa. Oppimisprosessin vetäjältä vaaditaan intoa ja taitoa katsella nykyistä toimintaa uusin silmin, etenkin jos halutaan saada aikaan jotain enemmän kuin pienten askelten lineaarista kehitystä. Kokonaisvaltaiselle asiakasymmärrysjärjestelmälle, joka tukee liiketoimintaa strategiasta arkiseen asiakaspalveluun, ei maailmaltaakaan löydy montaa esikuvaa, joten tehtävän suorittaminen vaatii myös mielikuvitusta.

6.3 Askel 3: **Prosessit – asiakasymmärrys käytännön toiminnassa**

Kun asiakasymmärryksen toimintamallia rakennetaan ensimmäistä kertaa, tai kuvataan ja systematisoidaan nykyisiä toimintatapoja, on suunnitteluun hyvä suhtautua projektina. Projektinvetäjä tunnistaa sidosryhmät ja tehtävät sekä asettaa aikataulun.

Koska tietämyksen keräämiseen, tallentamiseen ja luomiseen poikkeuksetta liittyy kuluja, investointeja tai säästöjä, on syytä myös tehdä poikkifunktionaalinen investointilaskelma. Investointilaskelman tietoja kerätään jo lähtötilannevaiheessa, kun eri toimintojen näkökulmasta kuvataan nykyistä toimintaa.

Esimerkkejä investointilaskelman mahdollisista kustannuskomponenteista:

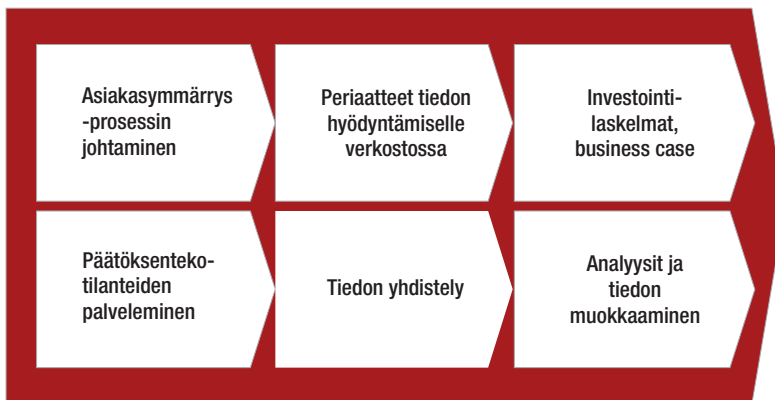
- Kustannukset asiakastietovirheiden löytämisestä ja korjaamisesta

- Kustannukset asiakastiedon tallentamiseen kuluvaista työajasta
- Menetetty myynti, joka aiheutuu puuttuvista asiakastiedoista
- Tiedon syöttämisen koulutuskustannukset
- Investointi asiakastietojärjestelmään.

Esimerkkejä investointilaskelman mahdollisista tuottokomponenteista:

- Palvelulanseerausten nopeuttaminen ja oikea-aikaisuus
- Palvelukehitysprosessin sisällön parantuminen: päätösporttien tehostaminen
- Hinnoittelumuutosten vaikutukset
- Transaktiokustannusten alentaminen asiakaskohtaamisten automatisoinnilla
- Asiakastiedon keruun mahdollistaminen automatisoimalla asiakaskohtaamisia
- Myynnin kasvu asiakkaille paremmin sopivista palveluista
- Asiakaspysyvyys, joka aiheutuu paremmasta palvelukokemuksesta ja asiakastuesta
- Asiakashankintakustannusten aleneminen toimenpiteiden paremman kohdentamisen kautta
- Myynnin johtamisen ja seurannan reaaliaikaisuus.

Prosessityöskentely voidaan aloittaa ”prosessipätkistä”, joiden kuvaamisen ja toteuttamisen kautta saadaan konkreettisia hyötyjä. Prosessikartta voi näyttää esimerkiksi kuvan 14 mukaisesti hyvinkin kattavalta: asiakasymmärrys on prosessi, jolla on omistaja. Mikäli tietoa jaetaan



Kuva 14. Asiakasymmärryksen prosessit.

verkostossa palvelukumppaneiden kanssa, tarvitaan pelisääntöjä tiedon yhteiselle käyttämiselle. Ymmärryksen luomiseen liittyy myös teknistä tiedon yhdistelyä ja analysointia. Näistä esimerkiksi prosesseista tärkein on päätöksentekotilanteiden palveleminen: sen tunnistaminen mihin käyttöön, kenelle ja mitä tietoa tarvitaan.

Seuraavassa yritys esimerkissä on kuvattu muutama hyväksi todettu käytäntö, joiden avulla asiakasymmärrys konkretisoituu yrityksessä. Sisäisen jalkauttamisen kannalta on tärkeää kiinnittää asiakasymmärrys-teema konkreettisiin, hyödyllisiin käyttötilanteisiin, joista mahdollisimman moni tiedon tuottaja ja sen hyödyntäjä kokee hyötyä.

Asiakastiedon jakamisen käytäntöjä

Yksi suurimmista haasteista asiakastiedon muuttamisessa yritystason asiakasymmärryksi on asiakastiedon jakaminen ja helppo löytäminen.

Esimerkkejä hyvistä käytännöistä:

- Yrityksellä on *intranet*, jossa yrityksen henkilöstö jakaa ideoitaan, opittuja asioita ja parhaita käytäntöjä. Intranetissä on myös suojattuja osia, joihin ainoastaan määritellyillä työntekijöillä on pääsy (vaikkapa asiakkuustieimeittäin). Ylläpidon työntekijöillä on lisäksi oma osionsa. Ideana on palkita henkilöstöä ideoista ja käytännöistä, joita aletaan hyödyntää toisaalla yrityksen sisällä.
- Yritys *analysoi* jatkuvasti asennettua laitekantansa löytääkseen asiakkaiden ongelmiin ratkaisuja jostain toisesta tilanteesta. Toimintamalli tukee parhaiden käytäntöjen tuotteistamista ja tehokasta toteutusta muillakin asiakkailta.
- Yritys on rakentanut valituille *asiakkaille oman Intranet-sivuston*, johon kaikki asiakaskohtainen tieto tallentuu. Asiakaskohtainen sivusto on osoittautunut erityisen hyväksi tiedon jakamisen välineeksi etenkin toimintorajat ylittäviin asiakaskohtaisten tiimien yhteydessä. Asiakaskohtainen business intelligence, uutiset, jne. löytävät helposti oikean paikkansa. Teknisenä ratkaisuna toimii esimerkiksi Sharepoint tai Wiki-sovellus. ■

6.4 Askel 4: Toteutus ja onnistumisten seuranta

Kuten kaikkia projekteja, myös asiakasymmärrystoiminnan käynnistämistä seurataan. Notkea organisaatio tarkkailee jo projektin kuluessa, miten jo saavutettua voidaan edelleen kehittää ja onko projektisuunnitelma edelleen validi.

Asiakasymmärryksen pohjalta syntyy aluksi nopeaa oppimista ja oivalluksia, joiden pohjalta suunnitelmia voidaan muokata jo alkuvaiheessa. Perusasioiden päälle voidaan rakentaa uusia menetelmiä ja käyttöalueita. Toteuttamisen tiekartassa on huomioitava, että asiakasymmärrys vaatii yleensä uusia resursseja: sekä uudenlaista osaamista että ajankäyttöä juuri tähän aiheeseen.

Ei voida ajatella, että asiakasymmärryksen tason nostaminen olisi jonkun henkilön sivutoimi, jota tehdään muiden asioiden salliessa. Panostaminen heti alkuvaiheessa tuottaa välittömiä tuloksia, nopeita oppeja ja esimerkkejä, jotka kannustavat etenemään asiakasymmärryksen kehittämisessä. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä näitä tuloksia voidaan kuvata käytännönläheisesti asiakasesimerkkien avulla. ”Nälkä kasvaa syödessä” – ja tulosten viestiminen organisaatiolle synnyttää sitoutumista hankkeeseen ja ajattelutapaan sekä luo sosiaalista tilausta yhä uudelleenlaistelle ymmärrykselle.

Asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen hallinta voi muodostua uudeksi kyvykkyudeksi palveluliiketoiminnassa. Tällainen kyvykkyys voi olla jopa kilpailuetu, sillä kyvykkyuden rakentaminen on aikaa vievää ja vaikeasti kopioitavissa.

Alussa tarvitaan hanke, joka resursoidaan, jota seurataan ja jonka etenemistä voidaan mitata. Sen jälkeen asiakasymmärryksestä pitää tulla luonteva osa kaikkea toimintaa. Jatkuva kehittäminen pitää asiakasymmärryksen ajantasaisena ja varmistaa, että uusia keinoja otetaan tarkoituksenmukaisesti käyttöön.

7 Yhteenveto asiakasymmärryksen roolista palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Edellä luvuissa 1, 2 ja 3 on kuvattu selvityksen tavoitteita, taustaa ja asiakasymmärryksen nykytilaa. Luku 4 on tarkastellut asiakasymmärrystä yrityksen kyvykkyutenä. Erilaisia keinoja ja työkaluja asiakasymmärryksen luomiseen palveluliiketoiminnan kehittämisen tarpeet huomioiden esiteltiin luvussa 5. Asiakasymmärryksen systemaattisen kehittämisen askeleet käytiin läpi käytännönläheisesti luvussa 6. Tämän viimeisen luvun tehtävänä on esittää yhteenveto selvityksen ydinviesteistä.

Selvityksen tavoite on ollut kuvata asiakasymmärryksen hyödyntämistä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Aihetta on lähestytty seuraavien teemojen kautta:

- **Millainen** on asiakasymmärryksen ja asiakasosaamisen merkitys yrityksen kilpailukyvyyn ja uuden palveluliiketoiminnan kehittämisen lähteenä?
- **Miten** palveluliiketoimintaa kehittävät yritykset voivat tarkoituksenmukaisesti lisätä asiakasymmärrystään?
- **Millaisia** ovat asiakasymmärryksen tuottamisen uusimmat lähestymistavat ja millä keinoilla yritykset pystyvät ennakoimaan tulevia asiakastarpeita?

Selvityksen ensisijainen kohderyhmä ovat b2b-yritykset (business-to-business, yritysten välinen liiketoiminta), jotka pyrkivät aktiivisesti kehittämään palveluliiketoimintaa. Monet palveluyritykset ovat muuttaneet näkökulmaansa tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaasta on tullut palveluliiketoiminnan lähtökohta. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää asiakkaiden liiketoiminnan ja oman palvelun roolin ymmärtämistä. Palvelun ominaisuudet eivät suoraan ole asiakkaalle arvokkaita – arvo muodostuu palveluista saatavista hyödyistä ja vaikutuksista asiakkaan omaan liiketoimintaan. Koska asiakas on itse osallinen arvon muodostumiseen, on tärkeä ymmärtää, miten palvelu on osa asiakkaan toimintaa. Syvälinen asiakasymmärrys mahdollistaa palveluliiketoiminnan kehittämisen suuntaan, joka luo uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua.

Valtava määrä asiakastietoa tuottaa vielä suhteellisen vähän oivalluksia. Asiakastiedon hyödyntämistä tapahtuu asiakastyön arjessa ja toisaalta strategisella tasolla. Hyödyntämistä tapahtuu enemmän, jos yritys on erityisen riippuvainen muutamasta suuresta asiakkaasta. Tämän selvityksen perusteella uskomme, että asiakastietoa aletaan seuraavaksi laajalti hyödyntää palveluliiketoiminnan kehittämisessä.

Asiakasymmärryksen tarkoituksenmukainen rakentaminen ja sen entistä systemaattisempi hyödyntäminen edellyttävät ensinnäkin asiakkuusymmärryksen moniulotteisen luonteen hahmottamista ja asiakkaalle syntyvän arvon tunnistamista (ks. luku 4). Toiseksi, yrityksellä ja sen palveluliiketoiminnasta vastaavilla pitäisi olla käsitys menetelmistä ja työkaluista (ks. luku 5), joilla asiakasymmärrystä voidaan kerätä, siirtää, varastoida ja luoda. Näillä perustiedoilla varustettuna voidaan yhteistä asiakasymmärrystä alkaa kehittää systemaattisella neliaskelisella mallilla (ks. luku 6).

Ensin on kartoitettava asiakasymmärryksen lähtötilanne: selvitettävä olemassa oleva asiakastieto, keräystavat, lähteet ja käytötavat. Samalla kartoitetaan yrityksen nykyiset panostukset asiakasymmärrykseen. Toisessa vaiheessa määritellään tavoitteet asiakasymmärrykselle; miten se hyödyttäisi yritystä ideaalitalanteessa, ketkä sitä voisivat hyödyntää ja kuinka. On ymmärrettävää yrityksen nykyisiä ja tulevia tietotarpeita, jotta voidaan erottaa eri funktioiden kannalta olennai-

nen tieto. Kuten selvityksestä käy ilmi, asiakasymmärryksen ensimmäisiä hyödyntäjiä ajatellaan olevan tai ovat käytännössäkin myynti ja markkinointi – funktiot, jotka ovat perinteisesti päivittäin lähellä asiakasrajapintaa. Ei pidä kuitenkaan unohtaa palvelutuotantoa, jonka suunnittelussa tehdään jatkuvasti kapasiteetti- ja hankintaratkaisuja nimenomaan asiakaskysyntäarvioihin perustuen.

Asiakasymmärryksen tavoitteiden saavuttamiseksi kolmannessa vaiheessa on luotava toimintamallit ja prosessit asiakasymmärrystavoitteiden saavuttamiseksi. Silloin etsitään kustannustehokkaita ja määriteltyjä käyttötarkoituksia tukevia käytäntöjä ja menetelmiä eri lähteistä hankitun tiedon käsittelyyn, varastointiin, jalostamiseen ja levittämiseen sen hyödyntäjille. On huomioitava eri funktioiden erityyppiset tarpeet ja silti hahmotettava toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka varmistavat laaja-alaisen ymmärrysmallin. Viime kädessä asiakastiedosta saatavat hyödyt syntyvät, kun tietoa hyödynnetään jalostetussa muodossa. Silloin eri toiminnot tekevät päätöksiä ymmärryksen perusteella. Tavoitteena tuleekin olla, että asiakasymmärryksen muodostaminen ja hyödyntäminen on koko yrityksen yhteinen asia ja kaikilla funktioilla on oma tärkeä roolinsa asiakasymmärryksen keruussa ja käytössä. Neljännessä vaiheessa asiakasymmärryksen kokonaisuuden toteutus on käynnissä ja vaikuttavuutta seurataan. Prosesseja ja toimintatapoja voidaan vielä optimoida saatujen kokemusten perusteella.

Selvityksessä on esitelty tarinoita asiakasymmärrystä soveltaneista yrityksistä, jotka ovat kyenneet kehittämään palveluistaan asiakaslähtöisempiä ja siten parantaneet omaa kilpailuasemaansa. Palveluliiketoiminnan kehitystä on tehty usein arkisin työkaluin ja menetelmin. Jo

omaa asiakastietokantaansa analysoimalla tai yksinkertaisin kyselytutkimuksin yritys voi kasvat-
taa ymmärrystään asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan. Tällä hetkellä vain harvalla on kaiken kattavaa asiakasymmärrysmallia käytössään, mutta monet ovat lähteneet liikkeelle onnistuneesti. Asiakasymmärryksen tärkeys toki ymmärretään lähes jokaisessa yrityksessä, vaikka kehitettävää riittääkin.

Asiakasymmärryksellä on merkitystä myös taantumisessa. Asiakkaiden neuvotteluvoima on taantumisessa erityisen merkittävä. Kun yritysten riippuvuus yksittäisistä asiakkuuksista on usein suuri ja suurimmat asiakkaat edellyttävät yhä laajempia kokonaispalveluja supistaessaan palveluntarjoajien määrää, asiakkaiden haasteiden ymmärtäminen nousee erityisen tärkeäksi kilpailueduksi.

Ihannetilanteessa asiakasymmärryksellä on merkittävä rooli palveluliiketoiminnan kehityksessä. Yritys kehittää palveluliiketoimintaansa strategisten painotusten mukaan, jotta saavutetaan kilpailuetua valituilla markkinoilla. Tällöin asiakasymmärrys on systemaattinen prosessi, jossa ymmärretään asiakaskannan kehittymistä ja tuetaan asiakaslähtöistä toiminnan uudistamista. Kasvua haetaan perustellusti ja mitatusti määrättyjen asiakkaiden ja asiakassegmenttien kanssa.

Palveluinnovaatioiden kehittäminen edellyttävät asiakaslähtöistä otetta. Palveluominaisuuksien ja -prosessien kehittämistä yrityksen sisäisestä näkökulmasta tehdään jo useissa palvelua tarjoavissa yrityksissä. Seuraavan kehitysvaiheen ja kilpailuedun saavuttaminen on mahdollista vain kääntämällä katse asiakkaaseen ja ennakoimalla asiakkaan liiketoiminnan haasteita ja siinä ilmeneviä tarpeita kokonaisvaltaisesti.

Selvityksen käsitteitä

Asiakaskanta. Yrityksen kaikki asiakkuudet.

Asiakastieto. Eri lähteistä ja eri keinoin kerättyä informaatiota, joka kuvaa asiakkaita.

Asiakasymmärrys. Asiakastietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena.

Asiakkuuden arvo. Asiakkuuden arvo palveluyritykselle syntyy toteutuneesta liiketoiminnasta (liikevaihdosta, katteesta), odotetusta liiketoiminnasta (kasvupotentiaali) sekä muista hyödyistä, kuten referenssiarvo tai oppiminen asiakkaan kanssa tehdystä yhteistyöstä.

Asiakkuus. Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan prosessien välillä tapahtuvien kohtaamisten summa. Yrityksen noudattama liiketoimintamalli asettaa asiakkuudelle raamit.

Benchmarkkaus eli benchmarking. Tapa vertailemalla tunnistaa eri yrityksistä tutkittavien toiminta-alueiden parhaita toimintatapoja.

B2b. Business-to-business, yritysten välinen liiketoiminta.

B2b2c. Business-to-business-to-customer. Liiketoimintaa, jossa palveluntarjoajan ja loppukäyttäjän välissä on välikätenä toinen yritys.

Crn-järjestelmä. Customer relationship management eli asiakkuuksien johtamista tukeva tietojärjestelmä, joka sisältää asiakkaan yhteystietojen lisäksi asiakkuuden historian: myynnin ja muut toimenpiteet sekä asiakaskohtaukset.

Differointi eli erilaistaminen lisääntyy, kun palvelun asiakaskohtaisuutta lisätään. Asiakaskohtaisuutta voidaan lisätä esimerkiksi lisäämällä palveluja, muuttamalla toimitusprosessia tai luovuttua palvelutasoa.

Kyvykkyys. Yrityksen kyky tehokkaasti hyödyntää resursseja, prosesseja, osaamista ja työkaluja. Kyvykkyksiä voivat olla esimerkiksi asiakkuuksien johtaminen tai innovointi.

Liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli on yrityksen määrittelemä tapa toimia rajatussa markkinassa, liiketoiminnassa ja kilpailukentässä.

Lisämyynti. Lisämyynnillä tähdätään sekä asiakaskohtaisen myynnin että kannattavuuden kasvattamiseen.

Ristiinmyynti. Käytäntö, jossa tunnistetaan esimerkiksi asiakas-, segmentti- tai markkinarajojen ylittäviä myyntimahdollisuuksia. ”*Asiakas X ostaa meiltä tätä palvelua, myydään se myös asiakkaalle Y.*”

Roi. Return on investment – Investoinnin tuotto-prosentti.

Sd-logic. Service dominant logic. Ajattelumalli, jonka mukaan asiakkaat luovat arvoa palvelukokemusten ja palvelusuhteiden kautta. Arvo syntyy yhdessä palveluntarjoajan kanssa esimerkiksi silloin kun asiakas ja palveluntarjoaja määrittävät ratkaisua yhdessä tai jakavat resursseja muilla tavoin.

Segmentointi. Asiakkaiden luokittelu ryhmiin, jotka ovat sisäisesti samankaltaisia, mutta eroavat toisistaan määriteltyjen muuttujien suhteen.

Substituutti. Korvaava tapa ratkaista tarve tai haaste. Korvaava tuote tai palvelu ei välttämättä ole muuten verrattavissa alkuperäiseen tuotteeseen tai palveluun, mutta se tuo vastaavan tai riittävän hyödyn asiakkaalle.

Lähteet ja taustaa

Kirjallisuus

- Arantola, Heli (2006). Customer Insight – uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOY.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67, 14–28, (January).
- Berthon, P., & John, J. (2006). From entities to interfaces: Delineating value in customer–firm interactions. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (pp. 196–207). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Brax, Saara A. (2007). *Palvelut ja tuottavuus. Tekesin teknologiakatsaus 204/2007*. Helsinki. Tekes.
- Christensen, C. M., Cook, S., Hall, T. (2005). *Marketing Malpractice: The Cause and the Cure*. Harvard Business Review, December 2005.
- Christopher, Martin; Payne, Adrian and Ballantyne, David (1991). *Relationship Marketing – Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann.
- Forsyth, John, E.; Nicolo Galante and odd Guild (2006). *Capitalizing on customer insights*. The McKinsey Quarterly, pp. 43-63. Number 3, 2006.
- Grönroos, Christian (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books.
- Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY.
- Hagel, J. & Armstrong, A. (1997). *Net gain: expanding markets through virtual communities*, Harvard Business Press.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. (2009). *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille*. Helsinki. Tekes.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review, December 2008.
- Kaario, K. & Pennanen, R. & Storbacka, K. & Mäkinen, H. (ed.) (2003). *Selling Value*. WSOY.
- Mager, Birgit. (2004). *Service design: A review*. Köln International School of design, Köln.
- Mannermaa, Mika (2004). *Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus*. WSOY.
- Muller, Amy & Välikangas, Liisa (2002). *Extending the boundary of corporate innovation*. *Strategy & Leadership*, 30 (3), 4-9.
- Payne, Adrian (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow P. (2007). *Managing the co-creation of value*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Peck, Helen et al. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Butterworth-Heinemann.
- Reinartz, Werner & V. Kumar (2002). *The Mismanagement of Customer Loyalty*. Harvard Business Review, July 2002.
- Saffer, Dan. (2007). *Designing for Interaction*, New Riders.
- Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in the United States (2007)*. Tekes Technology Review 205/2007. Helsinki. Tekes.
- Solatie, Jim (2001). *Focusryhmät: Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna*. Mainostajien liitto.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. (2001). *Customer relationship management: creating competitive advantage through win-win relationship strategies*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Storbacka, K. (2006). *Driving growth with customer asset management*. WSOY.
- Storbacka, Kaj et al. (2001). *RED (Relationship Experience Design)*. WSOY.
- Suomen Markkinatutkimusliitto. Verkkosivusto. Saatavilla [online]: <http://www.smtl.fi/>
- Toivonen M., Tuominen T. (2007). *Emergence of innovations in Services. 2007/2009 (internet/printed versions)*. *Service Industries Journal*, Vol. 29, No.1.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). *Evolving to a new dominant logic for marketing*. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). *The four service marketing myths*. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335.
- Vectian asiakaslehti Explore. (Autumn 2007). *Vectia benchmark study: Solution business – the key to new business potential*, www.vectia.com.
- Wise, R. & Baumgartner, P. (1999). *Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing*. Harvard Business Review, September–October 1999.
- Woodruff, R. B. (1997). *Customer value: The next source for competitive advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.

Case-materiaali (esiintymisjärjestyksessä)

Case Kiinteistöpalvelujen ulkoistaminen Suomessa

- The Finnish Property Market 2008, KTI Finland
- Kiinteistöpalvelut Suomessa – yritystoiminta, markkinat ja keskeiset kehityslinjat, Invest in Finland ja Kiinteistöpalvelut ry, 2006

Case Tuulia International

- www.tuulia.fi

Case Hilti ja KONE

- SAMA Pan-European Conference, 10-12 February 2008

Case Novozymes

- SAMA Pan-European Conference, 10-12 February 2008

Case Kemira GrowHow

- Vectian asiakaslehti Explore, Spring 2007

Case Cemex

- www.cemex.com
- Gunther McGrath, R. (March 2005). MarketBusting: Strategies for Exceptional Business Growth. Harvard Business Review – March 2005.

Case United Pipe & Supply Company

- www.cioinsight.com: case studies: Pipemaker Learns a Hard Lesson in Customer Profitability

Case Tutkimus: b2b-palveluntarjoajien ”erityissäntöjä”

- Bolton, R. N., Smith, A. K. & Wagner, J. (2003). Striking the Right Balance – Designing Service to Enhance Business-to-Business Relationships. Journal of Service Research, vol. 5, No. 4, 271–291.

Case Sosiaalinen media b2b-liiketoiminnassa

- Debra Aho Williamson. (2008): B2B Marketing on Social Networks: Engaging the Business Audience, www.emarketer.com.
- www.linkedin.com
- www.ittoolbox.com

Lisää luettavaa markkinatutkimuksesta

Asiakastyytyväisyystutkimus ja laadulliset konseptitestaukset

- Arnold, Stephen J. and Eileen Fischer (1994), ‘Hermeneutics and Consumer Research’, Journal of Consumer Research, 21 (June): 55-70.
- Bryman Alan and Emma Bell (2003) Business Research Methods. Oxford University Press. ISBN-019-925938-0.
- Spiggle, Susan (1994) ‘Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research’, Journal of Consumer Research, 21(Dec.): 491-503.

Thompson, Craig J. William B. Locander and Howard R. Pollio (1989) ‘Putting Consumer Experience into Consumer Research’, Journal of Consumer Research, 16 (Sept.): 133-47.

Thomson, Craig J., William B. Locander and Howard R. Pollio (1994) ‘The Spoken and the Unspoken; A Hermeneutic Approach to Understanding the Cultural Viewpoints that Underlie Consumers’ Expressed Meanings’, Journal of Consumer Research, 21 (Dec.): 432-52.

Etnografia – asiakkaan arjen havainnointi.

Arnould, Eric. J. and Wallendorf, Melanie (1994) “Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation”, Journal of Marketing Research, Vol. XXXI (November 1994), 484-504.

Elliot, Richard and Nick Jankel -Elliot (2003) “Using ethnography in strategic consumer research”, Qualitative Marketing Research, 6(4),215-223.

Mystery shopping

Korkman, Oskar (2006) Customer Value formation in Practice. Swedish School of Economics and Business Administration.

Wilson, Alan M. (1998). The role of mystery shopping in the measurement of service performance. Managing Service Quality, 8 (6), 414-420.

Wilson, Alan M. (2001). Mystery shopping: Using deception to measure service performance. Journal Psychology and Marketing. 18(7), 721-734.

Van der Wiele, Ton; Hesselink, Martin & Van Iwaarden, Jos. (2005) Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision. Total Quality Management & Business Excellence, 16 (4) , 529-541.

Vertaisverkostojen tuottama ymmärrys

Hine, Christine (1998) Virtual Ethnography. IRISS Conference 25-27 March 1998, Bristol, UK. <http://www.sosig.ac.uk/iriss/papers/paper16.htm>

Kozinets, Robert, V. (2002b) ‘The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities’, Journal of Marketing Research, 39 (1): 61-72.

Kozinets, Robert, V. (1999) “E-tribalized Marketing: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption”, European Management Journal, 17 (3), 252-264.

Maclaran, Pauline and Miriam Catterall (2002) ‘Reseraching the social Web: marketing information from virtual communities’, Marketing Intelligence & Planning, 20(6): 319-26.

Tekesin katsauksia

- 256/2009 Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Heli Arantola ja Kimmo Simonen. 37 s.
-
- 255/2009 Megatrendit ja me. Eija Ahola ja Anne Palkamo (toim.). 56 s.
-
- 254/2009 Evaluation of Bioprocessing Expertise in Finland. Colja Laane.
-
- 253/2009 Markkinamekanismit julkisissa palveluissa. Marja Häyrynen-Alestalo, Ville Mälkönen ja Pekka Valkama. 63 s.
-
- 252/2009 Ohjelmistoalan liiketoiminta Oulun seudulla.
-
- 251/2009 Sääpalveluiden liiketoiminta Suomessa.
-
- 250/2009 Kasvuparadigman muutos – Innovaatiotoiminnan uudet trendit. Jukka Hyvönen, Jani Saarinen, Petri Rouvinen, Raimo Lovio, Eija Ahola ja Anna-Majja Rautiainen. 112 s.
-
- 249/2009 Vallankumouksellinen RFID – Etätunnistusteknologian kehitys meillä ja maailmalla. 40 s.
-
- 248/2009 T&k-hankkeen arvoon vaikuttavat tekijät. Petri Suomala. 106 s.
-
- 247/2009 Alueellinen kyvykkyys ja sitä muovaavat tekijät – erityistarkastelussa korkea teknologia ja osaamisintensiiviset palvelut. Satu Nivalainen, Kirsi Mukkala ja Timo Tohmo. 144 s.
-
- 246/2009 Alueellisen tuottavuuden tekijät Suomessa. Janne Huovari ja Eero Lehto. 81 s.
-
- 245/2009 Yritysten kasvu alueellisesti Suomessa. Kirsti Sorama, Matleena Saarakkala, Marko Järvenpää, Marko Kohtamäki, Erkki K. Laitinen, Apoo Länsiluoto, Erkki Petäjä, Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Lautamaja. 226 s.
-
- 244/2009 Yritysten tutkimustoiminta kansainvälistyy – Mitä jää Suomeen? Jyrki Ali-Yrkkö (toim.), Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA. 118 s.
-
- 243/2009 Alueellinen elinvoimaisuus ja kilpailuedut. Markku Kotilainen (toim.). 172 s.
-
- 242/2008 Foresight for Our Future Society – Cooperative project between NISTEP (Japan) and Tekes (Finland). Mikko Syrjänen, Yuko Ito and Eija Ahola (editors). 59 p.
-
- 241/2008 FinNano Programme – Intermediate Evaluation. Evaluation Report. Pekka Koponen, Juho-Kusti Kajander and Matti Kuusisto. 20 p.
-
- 240/2008 Globaali tuotannonjako ja toimialojen ulospäin suuntautuneisuus. Jari Hyvärinen. 26 s.
-
- 239/2008 BioRefine Programme 2007–2012. Yearbook 2008. Eija Alakangas & Tuula Mäkinen, eds. 130 p.
-



Palvelemisestä palveluliiketoimintaan
– Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana

Tekesin katsaus 256/2009

Lisätietoja

Minna Suutari
Tekes
Puh. 010 60 55830
minna.suutari@tekes.fi



PL 69, 00101 Helsinki
Puh. 010 60 55000, fax (09) 694 9196
Asiakasneuvonta: tekes@tekes.fi • Virallinen posti: kirjaamo@tekes.fi
www.tekes.fi