

840

721.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteellinen osasto

TEOREETTINEN
ASIAKASSUHDEMARKKINOINTIMALLI

Markkinoinnin Pro Gradu -tutkielma

30.3.1998

Ohjaaja: Heikki Eerola

Laatija: Hanna M. Meriläinen

TEOREETTINEN ASIAKASSUHDEMARKKINOINTIMALLI

Jyväskylän yliopisto, taloustieteellinen osasto / markkinointi 30.3.1998

Laatija: Hanna M. Meriläinen

Ohjaaja: Heikki Eerola

s. 103 + liitteet

Tutkimuksen tarkoitus on luoda abstrakti kokonaiskuva asiakassuhdemarkkinoinnista (ASM) sekä sen osatekijöistä; pyrkimys on mm. selvittää ketkä ovat asiakassuhdemarkkinoinnin osapuolet, mitä osatekijöitä onnistuneeseen asiakassuhdemarkkinointiin liittyy ja mitkä ovat asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailun keinot sekä erityiset kilpailuetumuttajat. Tutkimuksessa tarkastellaan asiakassuhdemarkkinointia olemassa olevien, aihetta sivuavien teosten, artikkeleiden ja tutkimusten avulla.

Visioivan käsitetutkimuksen kohteena on eri tutkijoiden käsitteet asiakassuhdemarkkinoinnista ja sen osista. Tutkimuksen taustalla on huomio, että asiakassuhdemarkkinointia sivuava kirjallisuus on yhä varsin vähäistä ja eri painoalueita korostavaa, vaikka käsite on ollutkin kasvavan huomion kohteena 1990-luvun ajan.

Rakennetun asiakassuhdemarkkinointimallin tasapuoliset osapuolet ovat organisaatio, henkilöstö ja asiakkaat. Organisaation panos on osapuolten sitouttaminen ja motivoiminen, sekä tukijärjestelmien luonti. Henkilöstö osallistuu prosessiin organisaation sisäisenä asiakkaana tarjoten väylän organisaation ja ulkoisen asiakkaan väliselle interaktiolle ja sen laadulle. Asiakkaan panos on täydellinen sitoutuminen suhteeseen ja osallistuminen palveluntuotantoprosessiin laajassa mittakaavassa. ASM-prosessin keskeiseksi tekijöiksi nousevat palvelun laatu ja organisaation työntekijät panoksineen, joita perinteiset markkinointimix tekijät eli tuote, hinta, saatavuus ja markkinaviestintä tukevat ASM:n yhteydessä korostuvine erityispiirteineen. Lähdekirjallisuudesta avainasemaan nousevat Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin palvelun laatua ja niiden ongelmia sivuavat tutkimukset.

Avainsanat: asiakassuhdemarkkinointi, asiakkaiden sitouttaminen, palvelun laatu, palveluodotukset, sisäinen markkinointi

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	6
1.1. Taustaa tutkimukselle	6
1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3. Tutkimuksen viitekehys	10
1.4. Tutkimusmenetelmä	12
1.5. Aiempi tutkimus aiheesta	12
1.6. Tutkimuksen rajaus ja kulku	13
2. ASIAKASSUHDEMARKKINOINTIAJATTELUA	15
2.1. Kontekstia asiakassuhdemarkkinoinnille: suhdemarkkinointiajattelua	15
2.2. Asiakassuhdemarkkinoinnin käsite	16
2.3. Asiakkaan roolit asiakassuhdemarkkinointistrategian parissa	19
2.4. Asiakassuhde ja sen merkitys asiakassuhdemarkkinointistrategiassa	20
2.5. Asiakaslähtöisyys asiakassuhdemarkkinoinnin taustalla	23
3. ASIAKASSUHDEMARKKINOINNIN VERTAILUA MUIHIN MARKKINOINTINÄKEMYKSIIN	24
3.1. Markkinointiteorian kehitys	24
3.2. Asiakassuhdemarkkinoinnin vertailua muihin markkinointikonsepteihin	25
3.3. Asiakassuhde- ja transaktiomarkkinoinnin erot	27
4. ASIAKASSUHDEMARKKINOINNIN TAVOITTEET	29
4.1. Johdatus tavoitteisiin	29
4.2. Asiakastyytyväisyys	29
4.2.1. Taustaa asiakastyytyväisyydelle	29
4.2.2. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys	30
4.2.3. Asiakastyytyväisyyden vaikutus suhteeseen	32
4.3. Asiakasuskollisuus	34
4.3.1. Taustaa asiakasuskollisuudelle	34
4.3.2. Asiakkaan sitouttamisen tasot	35
4.3.3. Kanta- ja avainasiakkuus	36
4.4. Kannattavuus	38

5. MARKKINOINNIN PERINTEISET KILPAILUKEINOT ASIAKASSUHDE- MARKKINOINNIN APUNA	39
5.1. Yleistä	39
5.2. Tuotepäätökset	40
5.3. Hintapäätökset	42
5.4. Saatavuuspäätökset	44
5.5. Markkinaviestintäpäätökset	48
6. KILPAILUETUNA ASIAKASPALVELU JA IHMISET	52
6.1. Asiakaspalvelu	52
6.2. Ihmiset	53
7. KILPAILUETUNA PALVELUN LAATU	54
7.1. Palvelun laadun määrittelyä	54
7.2. Palvelustrategiana TQM	56
7.3. Koetun kokonaislaadun malli	58
7.4. Asiakkaiden palveluodotukset	60
7.4.1. Palveluodotukset	60
7.4.2. Palveluodotustasot	62
8. PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN	64
8.1. Johdatus palvelun laadun johtamiseen	64
8.2. Johdon näkemyksen kuilun johtaminen	66
8.2.1. Johdon näkemyksen kuilun syyt	66
8.2.2. Johdon näkemyksen kuilun ylittäminen	67
8.3. Laatuerittelyiden kuilun johtaminen	68
8.3.1. Laatuerittelyiden kuilun syyt	68
8.3.2. Laatuerittelyiden kuilun ylittäminen	70
8.4. Palvelun suorittamisen kuilun johtaminen	71
8.4.1. Palvelun suorittamisen kuilun syyt	71
8.4.2. Palvelun suorittamisen kuilun ylittäminen	72
8.5. Markkinaviestinnän kuilun johtaminen	74
8.5.1. Markkinaviestinnän kuilun syyt	74
8.5.2. Markkinaviestinnän kuilun ylittäminen	75
8.6. Koetun palvelun laadun kuilun johtaminen	76
8.7. Palvelun laadun johtamisen avainkohdat	77

9. ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI ORGANISAATIOTASOLLA - ORGANISAATION JOHTAMINEN	78
9.1. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen	78
9.2. Organisaation sisäisen markkinoinnin johtaminen	81
9.3. Organisaation sisäisen viestinnän johtaminen	82
10. ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI HENKILÖSTÖTASOLLA - HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN	84
10.1. Henkilöstön sitouttaminen	84
10.2. Henkilöstön kouluttaminen	85
10.3. Henkilöstön motivointi	86
11. ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI ASIAKASTASOLLA - ASIAKKAIEN JOHTAMINEN	89
11.1. Asiakkaiden sitouttaminen	89
11.2. Asiakkaiden kouluttaminen	90
11.3. Asiakkaiden motivointi	92
12. JOHTOPÄÄTÖKSET	92
12.1. Johtopäätökset	92
12.2. Pohdintaa	101
12.3. Jatkotutkimusaiheita	102
12.4. Tutkimuksen rajoitukset	103

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1. ASM-strategian johtaminen laajennetun markkinointimixin avulla

Liite 2. Asiakassuhdemarkkinointisanasto

KUVIOT

Kuvio 1. Markkinoinnin painopisteen muutos	7
Kuvio 2. Asiakassuhdemarkkinoinnin kolmikanta	11
Kuvio 3. Tutkimuksen alun viitekehys	11
Kuvio 4. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaminen	32
Kuvio 5. ASM-yrityksen tuotepäätökset	42
Kuvio 6. TQM-tekijät	57
Kuvio 7. Koetun kokonaislaadun malli	58
Kuvio 8. Asiakkaan arvio palvelun laadusta	62
Kuvio 9. Asiakkaan odotustasot ja hyväksyttävyyden alue	63
Kuvio 10. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli	65
Kuvio 11. Johdon näkemyksen kuilu	67
Kuvio 12. Johdon näkemyksen kuilun ylittäminen	67
Kuvio 13. Laatuerittelyiden kuilu	69
Kuvio 14. Laatuerittelyiden kuilun ylittäminen	71
Kuvio 15. Palvelun suorittamisen kuilu	71
Kuvio 16. Palvelun suorittamisen kuilun ylittäminen	73
Kuvio 17. Markkinaviestinnän kuilu	74
Kuvio 18. Markkinaviestinnän kuilun ylittäminen	75
Kuvio 19. Koetun palvelun laadun kuilun ylittäminen	76
Kuvio 20. Asiakaslähtöinen laatumalli organisaation oppimisen välineenä	77
Kuvio 21. ASM-strategian osapuolet ja yhteistyöpanokset	96

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksen alun viitekehukseen vaikuttaneet teoriat	10
Taulukko 2. Asiakassuhdemarkkinoinnin perusmalli	17
Taulukko 3. Asiakkaan laajennettu rooli ja osallistuminen ASM:iin	19
Taulukko 4. Markkinointiteorian kehitys vuosina 1950 - 1990	25
Taulukko 5. Asiakassuhdemarkkinointistrategian vertailua muihin markkinointikonsepteihin	25
Taulukko 6. Perinteisen ja asiakaskeskeisen myynnin pääpiirteet	26
Taulukko 7. Markkinointistrategioiden jatkumo	27
Taulukko 8. Asiakassitouttamisen malli	35
Taulukko 9. Asiakassuhdestrategian kanta-asiakkuusmalli	38
Taulukko 10. Kohderyhmäjaottelu suoramarkkinoinnissa	47
Taulukko 11. Markkinaviestinnän sanoman osa-alueet	49
Taulukko 12. Markkinaviestinnän riskityypit	49
Taulukko 13. Asiakkaan palveluodotukset	61
Taulukko 14. Asiakasorientoitunut organisaatiokulttuurisuunnitelma	81

1. JOHDANTO

1.1. Taustaa tutkimukselle

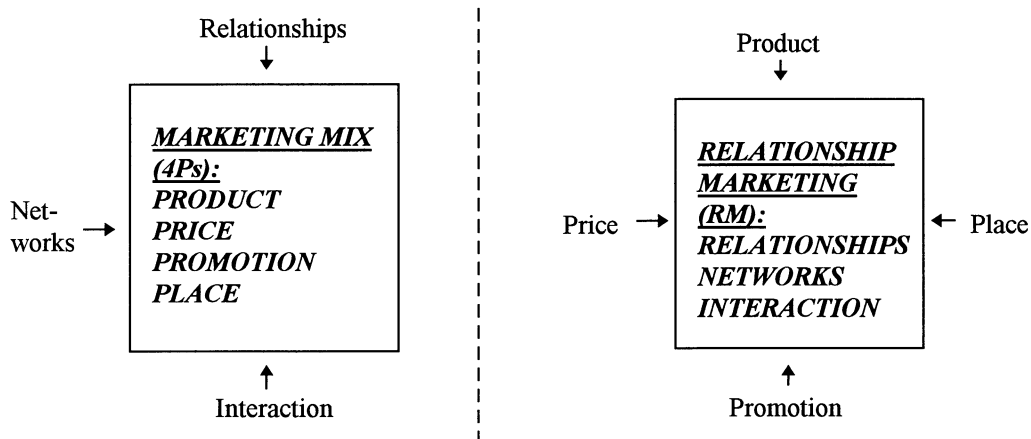
Markkinoinnin parissa on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten parinkymmenen vuoden aikana; 1980-luvun palvelujen markkinoinnin kautta on 1990-luvulla päädytty verkosto- ja suhdemarkkinointiin. Suhdemarkkinointi korostaa yrityksen tarvetta ylläpitää pitkäaikaisia, vuorovaikutteisia suhteita yrityksen sidosryhmiin, eli tavarantoimittajiin, työntekijöihin ja potentiaalsiin työntekijöihin, suosittelijoihin, vaikuttajiin ja asiakkaisiin. *Asiakassuhdemarkkinointi (ASM)* osana suhdemarkkinointia pyrkii minimoimaan asiakasvaihtuvuuden yrityksen ja asiakkaan välisen yhteistyösuhteen syvyyden ja palvelun laadun avulla; ajatus on palvella jokaista asiakasta laadukkaan yksilöllisesti ja aikaansaada asiakasuskollisuutta ja sitoutuneisuutta.

Asiakassuhdemarkkinointiin liittyy läheisesti organisaation sisäisen markkinoinnin ajatus; yrityksen menestyksen ehtona on yhä kasvavassa määrin asiakaspalveluhenkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja motivaatio työskennellä organisaation yhteisten päämäärien eteen. Perinteinen markkinointifunktio ja markkinointiosasto on hajautettava, ja markkinointivastuu on levitettävä ympäri organisaatiota yhtenäisen sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin turvaamiseksi. Yrityksen henkilökunnan ja asiakkaiden väliset kontaktit muodostavat *interaktiivisen markkinointifunktion*, jonka laatu on eräs yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen jatkuvuuden päätekijöistä.

Evans ja Laskin (1994) esittävät, että yrityksen sisäisten asiakkaiden ohella myös sen ulkoiset asiakkaat on saatava aktiivisiksi osallistujiksi palveluntuotantoprosessiin, jonka laatu nousee avainasemaan. Asiakkaat määrittävät laadun ja laatua tarkastellaan heidän näkökulmastaan, joten asiakkaat tulee sitouttaa koko prosessiin, eli tuotteiden suunnitteluun, kehittämiseen, tuotantoon ja myyntiin. Asiakkaan näkökulmasta ASM:n etu tulee suhteen luottamuksen ja pysyvyyden muodossa, mikä minimoi suhteeseen aina jossain määrin liittyvän epävarmuuden ja maksimoi asiakastyytyväisyyden. Asiakassuhdemarkki-

nointistrategia tarjoaa asiakkaalle totuttua abstraktimman - mutta samalla vahvemman - pitkän aikavälin tiimityöskentelyyn perustuvan edun.

Markkinoiden rakenteen muutokset ovat luoneet myös markkinointistrategialle paineita muuntautua kutakin tilannetta palvelevaksi. Perinteinen markkinointimix -malli alkoi menettää jalansijaa 1980-luvulla liian pelkistävän luonteensa vuoksi; näkemyksen mukaisesti perinteisen mixin 4P:tä loivat markkinoinnin ytimen, mitä verkostot, suhteet ja interaktiot tukivat. Gummessonin (1994) suhdelpainotteisempi lähestymistapa kääntää suhdemarkkinoinnin elementit markkinointiajatuksen keskuksiksi, jota 4P-muuttujat myötäilevät. Kuvio 1 (Gummesson 1994, 7) kuvaa tätä painopisteen muutosta:



Kuvio 1. Markkinoinnin painopisteen muutos

Useat tutkijat ovat suhdemarkkinointikäsitettä - ja siihen läheisesti sidoksissa olevaa asiakassuhdemarkkinointikäsitettä - analysoidessaan huomanneet, että tarvittavaa markkinointimixiä joudutaan muokkaamaan kutakin markkinointitilannetta myötäileväksi; on vaikeaa aikaansaada yhtä yleispätevää lähestymistapaa käsitteelle, joka muuttuu suhteen jokaisen asteen myötä. Asiakassuhdemarkkinoinnin joustavaa luonnetta kuvaa mm. Grönroos (1995, 15), joka esittää tarvittavan markkinointimuuttujien kokoonpanon hienosäätämistä vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi:

”In relationship marketing the firm cannot predetermine a set of marketing variables to use, but has to final its marketing decisions on the stage and nature of the relationship with any given existing or potential customer at any point in time and use the resources and activities that make a desired marketing impact by creating value and enhancing satisfaction, whichever those resources and activities are and regardless of where in the organisational hierarchy they are located.”

Kokonaisuutena asiakassuhdemarkkinointistrategia on yhdistelmäteoria aiemmin vaikuttaneista teorioista, joista tärkeimmät ovat palvelujen markkinoinnin teoria, interaktioteoria sekä kokonaisvaltainen laadun johtaminen, TQM.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksessani tarkastelen asiakassuhdemarkkinointia aihetta sivuavien teosten, artikkeleiden ja tutkimusten avulla. Tutustuessani materiaaliin olen huomannut, että kirjallisuuden parissa termien *suhdemarkkinointi* (”relationship marketing”) ja *asiakassuhdemarkkinointi* (”customer relationship marketing”) välillä ei aina ole eroa, vaan nämä käsitteet kulkevat rinnakkain. Lisäpyrkimykseni varsinaisen tutkimusongelman ohessa onkin selkeyttää asiakassuhde- ja suhdemarkkinoinnin välistä rajaa mahdollisimman johdonmukaisella termien käyttämisellä, tutkimukseni painopisteen ollessa selkeästi asiakassuhdemarkkinoinnin puolella.

Toinen huomaamani epäkohta on alalla yhä vallitseva epäselvyys termin asiakassuhdemarkkinointi sisällöstä. Valitettavan usein asiakassuhdestrategiasta käsin toimivat yritykset uskovat toimivansa asiakaslähtöisesti, vaikka tosiasiasa toimivat puhtaasti organisaation ehdoilla; vain harvat ymmärtävät, että asiakassuhdemarkkinointi koskee asiakkaiden ohella koko organisaatiota. Mikäli lähtökohta on näin väärinymmärretty, ei tulokseen voi olla odotusten mukainen.

Lähden tutkimuksessani ajatuksesta, että asiakassuhdemarkkinointistrategian *tarkoitus on luoda abstrakti kokonaiskuva onnistuneesta asiakas-myyjäsuhteesta ja sen edellytyksistä* joidenkin taustatekijöiden (mm. yrityksen toimiala) ollessa tuntemattomia; tavoitteena ei ole sanella tarvittavia päätöksiä onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi, vaan löytää suuret kehykset strategian läpiviemiseksi.

Tutkimukseni tarkoitus on esittää kirjallisuuteen pohjaava, eri teorioita yhdistelevä teoreettinen malli asiakassuhdemarkkinoinnista ja siihen läheisesti liitoksissa olevasta palvelun laadusta; ***tutkimukseni pääongelma on luoda teoreettinen asiakassuhdemarkkinointimalli.*** Lisäksi etsin vastauksia seuraaviin pääongelmaa tukeviin kysymyksiin: *Keitä asiakassuhdestrategia koskee ja mitä tekijöitä onnistuneeseen asiakassuhdemarkkinointiin liittyy? Mitkä ovat asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailun keinot ja erityiset kilpailuetumuuttujat? Mikä tekijä nousee asiakassuhdestrategian parissa avainasemaan?*

Asiakassuhdemarkkinointi osana suhdemarkkinointia on saavuttanut kasvavaa huomiota 1990-luvulla, joten epäilemättä tarvetta aiheen tutkimiseen on. Aiheen ajankohtaisuudesta huolimatta varsinaista kokonaisvaltaista lähestymistapaa ei tietääkseni ole tarjolla. Asiakassuhdemarkkinointia sivuava kirjallisuus on vähäistä ja eri painoalueita korostavaa, joten mielestäni markkinointikirjallisuuden parissa on tarve aiheen kattavampaan käsitteelyyn ja kokonaisen asiakassuhdemallin luomiselle. Tämä on tutkimukseni lähtökohta ja tarkoitus. Alkuolettamus tutkimuksessani on, että palvelut ja niiden laatu muodostuvat asiakassuhdemarkkinoinnin kriittisiksi tekijöiksi.

Selvyyden vuoksi korostan, että viitatessani termiin *tuote* tarkoitan sekä palveluita että tavaroita, ja termiä *asiakassuhdestrategia* käytän synonyymina *asiakassuhdemarkkinointistrategialle*. Lisäksi haluan painottaa, että asiakassuhdestrategian parissa *asiakkaiksi* katsotaan niin yrityksen sisäiset työntekijät kuin sen ulkoiset asiakkaatkin. Selkeän kuvan luomiseksi pyrin kuitenkin erittelemään edellä mainitut asiakasryhmät asiakkaiksi - tarkoittaen yrityksen ulkoisia asiakkaita - ja työntekijöiksi.

1.3. Tutkimuksen viitekehys

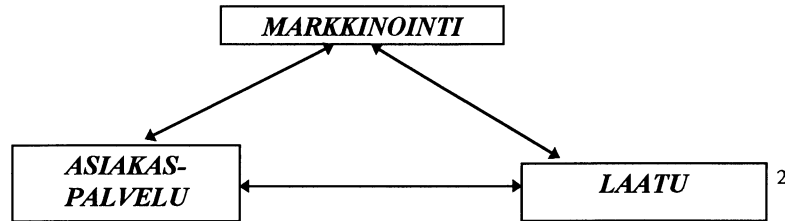
Tutkimuksen alun viitekehukseen vaikuttajiksi nousevat mm. tutkijat Cram, Kock ja Cowell. Cram (1994) esittää kirjassaan askeleet asiakassuhdemarkkinoinnin toteutuksesta; ohjeista erityisesti hinnoitteluohjeita ja asiakasviestintää koskevat osiot soveltuvat kokonaisvaltaisen asiakassuhdemarkkinointistrategian johtamiseen. Cramin ohjeisiin yhdistän palveluorganisaatioiden kohdalla tavallisimmin esitetyn markkinointimixin laajennetun version, sekä Kockin (1993) esittämät tekijät yrityksen suhdekeskeisen markkinoinnin menestyksekkäästä läpiviemisestä¹. Taulukko 1 esittelee edellä mainittujen tutkijoiden ajatukset pääpiirteittäin:

<i>Cram (1994): Asiakassuhdemarkkinoinnin toteutuksen askeleet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - uskollinen henkilöstö - uskolliset asiakkaat - asiakkaiden tunteminen - tarkoituksenmukainen hinnoittelu - asiakasviestintä - henkilöstön kouluttaminen - suhdejohtaminen
<i>Kock (1993): Suhdekeskeinen markkinointi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - asiakaskeskeisyys - asiakkaiden toiveiden huomioiminen palveluissa - todellisuutta vastaava markkinointiviestintä - henkilöstön sitouttaminen osa-aikamarkkinoijiksi - keskittyminen valikoituihin asiakkaisiin - asiakassuhteiden ylläpito-ohjelma
<i>Lahtinen ym. (1994): Asiakassuhdemarkkinoinnin mark- kinointimix</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 4P - ihmiset - suhdeverkostot - asiakaspalvelu
<i>Cowell (1984): Palvelujen markkinointimix</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 4P - ihmiset - prosessit - konkreettiset tekijät

Taulukko 1. Tutkimuksen alun viitekehukseen vaikuttaneet teoriat

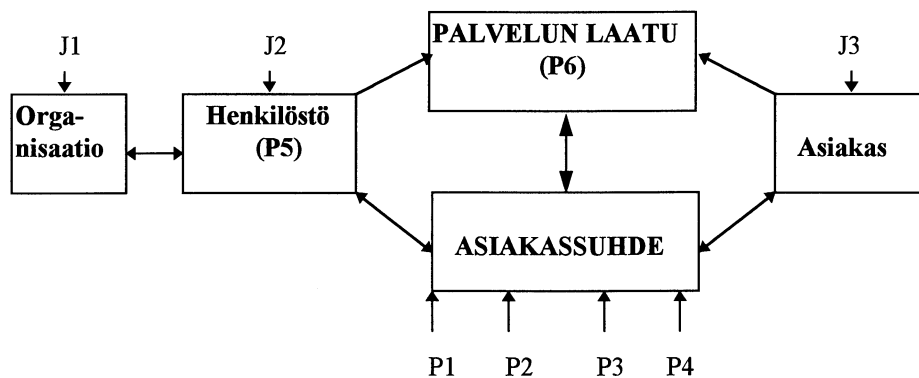
¹ Kockin suhdekeskeisen markkinoinnin kohderyhmä on asiakkaat, joten esitys soveltuu suoraan asiakassuhdemarkkinoinnin tarkoituksiin.

Edellisiin teorioihin yhdistän Christopherin ym. (1991, 3) kuvion 2 esittämän mallin, joka tiivistää suhdemarkkinoinnin olennaiset osa-alueet korostaen erityisesti laatu-aspektia:



Kuvio 2. Asiakassuhdemarkkinoinnin kolmikanta

Kuvio 3 tiivistää tutkimuksen alun asiakassuhdemarkkinoinnin viitekehyksen. Huomion kohteena ovat organisaation ja asiakkaan välinen asiakassuhde ja siihen vaikuttava palvelun laatu. Kuviossa P1 on tuote, P2 hinta, P3 saatavuus, P4 markkinointiviestintä, P5 ihmiset, P6 laatu, J1 organisaation johtaminen, J2 henkilöstön johtaminen sekä J3 asiakkaiden johtaminen.



Kuvio 3. Tutkimuksen alun viitekehys

² Laadulla tarkoitetaan asiakassuhdestrategiassa asiakkaan kokemusta palvelun laadusta.

1.4. Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on Tammisen (1993, 147) mukaan visioivaa käsitetutkimusta, toisin sanoen sellaisten käsitteiden tutkimista, joilla ei ole täysin riidatonta merkitystä, kuten esimerkiksi on käsitteen ”laatu” kohdalla. Tutkimuksen kohteena on eri tutkijoiden käsitteet asiakassuhdemarkkinoinnista ja sen osista; asiakassuhdemarkkinoinnin lähikäsitteiksi olen läpikäymäni materiaalin pohjalta valinnut mm. palvelun ja laadun käsitteet, sekä organisaation sisäisen markkinoinnin ja asiakkaan laajennetun roolin. Pyrkimykseni on selventää käsitteiden merkitystä nimen omaan asiakassuhdemarkkinointiin sidottuina, ja käsitteiden luonnin jälkeen jäsentää ne uudeksi kokonaisuudeksi irrallaan niiden perinteisestä kontekstista.

Prosessi ei etene systemaattisesti vaiheesta toiseen; aiemmat näkemykseni käsitteistä ovat tarkentuneet ja syventyneet prosessin edetessä kun yksittäiset käsitteet ovat nivoutuneet yhteen kokonaisvaltaiseksi asiakassuhdemarkkinointistrategiaksi.

Tammisen (1993, 90) korostamaan *tutkimuksen validisuuteen* olen pyrkinyt vaikuttamaan tutustumalla kriittisesti mahdollisimman laajaan otokseen alan kirjallisuutta ja tieteellisiä julkaisuja, sekä kuvaamalla asiakassuhdemarkkinointistrategiaa prosessina mahdollisimman totuudenmukaisesti, oman ymmärtämykseni rajoissa. Tulkinta on aina henkiosidonnaista, joten kokoamani teoreettinen asiakassuhdemarkkinointimalli esittää ainoastaan omaa henkilökohtaista näkemystäni asiakassuhdemarkkinointiprosessista.

1.5. Aiempi tutkimus aiheesta

Yksittäiset asiakassuhteet ovat kiinnittäneet useiden tutkijoiden huomion, mutta asiakassuhdemarkkinoinnista kokonaisuutena on löytyvillä vielä varsin rajallinen määrä kirjallisuutta. Suomalaisista tutkijoista Christian Grönroos (1989, 1990b ja 1993) on tutustunut asiakassuhdemarkkinointiin erityisesti palvelujen, palvelujen laadun ja suhdenäkökulmasta. Kaj Storbacka (1994) on tutkinut asiakassuhteiden kannattavuusaspektia.

Suhdemarkkinointiin liittyen Blomqvist, Dahl ja Haeger (1993) ovat olleet kiinnostuneita asiakassuhteista yleisenä differointikeinona. Gummesson (1991 ja 1994) puolestaan esittelee laajennetun suhdemarkkinoinnin käsitteen sekä korostaa osa-aikamarkkinoijien tärkeyttä asiakassuhdemarkkinoinnin markkinointiresurssina.

Asiakassuhdemarkkinoinnin palvelun laadun tutkijoista lienee tutkijakolmikko Parasuraman, Zeithaml ja Berry (Parasuraman ym. 1985 ja 1991; Zeithaml ym. 1988, 1990 ja 1996) tunnetuin ja näkyvin; he ovat tarkastelleet palvelun laatuksymyksiä asiakkaiden odotusten ja tyytyväisyyden näkökulmasta, sekä kehittäneet palvelujen kuiluanalyysimallin laadun ongelmien etsimiseksi. Kuiluihin liittyen heidän tutkimuskohteita ovat olleet mm. palvelun laadun määrittäminen, palvelun laatuongelmat ja laatuongelmien ratkominen. Edellisten tutkijoiden panos nousee tutkimuksessani varsin keskeiseen osaan, koska palvelujen laatu on eräs suurimman painotuksen saavista asiakassuhdemarkkinoinnin lähikäsitteistä.

Edellisen tutkijakolmikron löydöksiä on testannut suuri joukko tutkijoita; suomalaisista alan tutkijoista näkyvimpiä ovat olleet mm. Liljander ja Strandvik (1992a ja 1992b), jotka ovat selventäneet palvelujen laadun yhteydessä käytettävää termistöä, sekä testanneet SERVQUAL mallia. Holmlund (1996) on sekä yksin että yhdessä Kockin kanssa (Holmlund & Kock 1992) jatkanut palvelun koetun laadun merkityksen tutkimista yrityksen differoimiskeinona.

1.6. Tutkimuksen rajaus ja kulku

Aiheen laajuuden vuoksi sivuutan työssäni muutamia aihepiirejä varsin vähällä, palatakseen niihin mahdollisessa jatkotutkimusvaiheessa. Ensinnäkin ohitan yrityksen suorittaman asiakasryhmien valintaprosessin varsin vähällä, sillä oletan asiakassegmentin olevan jo ennalta asetettu muuttumaton tekijä kunkin yrityksen omassa toimintaympäristössä; pyrkimyksen ollessa luoda yleiskatsaus ennalta määrittelemättömän yrityksen suuntaantavaan asiakassuhdestrategiamalliin, ei segmenttiä voine asettaa kiinteäksi.

On kuitenkin muistettava, että kun kyseessä on palvelun laatu, avain asiakastyytyväisyyteen on tuottaa laatua, joka ylittää asiakkaiden odotukset *valitussa markkinasegmentissä*. Pitkällekin johdettuna palvelun laatu on aina subjektiivista, joten on valittava tietty segmentti, jonka odotuksiin pyritään vastaamaan. Oletan, että asiakassuhdemarkkinoinnin parissa segmentointi perinteisessä mielessä on sopimatonta; yrityksen on keskityttävä etsimään sopivia ja valmiiksi uskollisuuteen valmiita asiakkaita, ja suhteeseen sitouttamisen jälkeen jokainen yksittäinen asiakassuhde on johdettava muista erillään. Tästä syystä tutkimukseni pääasiallinen kiinnostuksen kohde on ostaneiden asiakkaiden ryhmä, jonka kanssa yritys on jo luonut yhteistyösuhteen. Tuen edellistä päätöstäni viittaamalla Grönroosin (1995, 17) ehdotukseen perinteisen segmentoinnin merkityksen vähenemisestä asiakassuhdemarkkinoinnin yhteydessä: ”In relationship marketing information about potential and existing customers to be used for marketing decisions and activities cannot be based on traditional market segmentation techniques only. Choice of customers to serve and decisions about how to serve them have to be based on individual customer information files and other types of databases.”

Segmentoinnin ohella myös asiakassuhdemarkkinointiin liittyvät suhteen kustannukset sekä kannattavuus käsitellään tutkimuksessani vain ohimennen kokonaisuuden säilyttämiseksi; aihe on monitahoisena ja tilannesidonnaisena riittävän laaja täysin omaksi tutkimuskohteeksi, kuten esimerkiksi Storbacka (1992 ja 1994) on huomannut. Sivuutan lisäksi lähes kokonaan kuluttajan ostopäätökset ja kuluttajapsykologian, kuluttajan ollessa tutkimuksen väljän kehyksen puitteissa määrittelemätön.

Työni ensimmäinen osa luo kuvaa asiakassuhdemarkkinoinnista käsitteenä; aloitan tutkimuksen tarkastelemalla asiakassuhdemarkkinointia suhdemarkkinoinnin osana, jonka jälkeen käsittelen asiakassuhdemarkkinoinnin käsitettä, lähtökohtia ja asiakassuhteen merkitystä. Kappaleessa 3 pyrin antamaan laajemman kuvan asiakassuhdemarkkinoinnista suhteessa muihin lähestymistapoihin, jonka jälkeen erittelen asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteet yleisellä tasolla (kappale 4), ja käsittelen perinteisiä kilpailutekijöitä ASM:n lähtökohdista (kappale 5). Perinteisiä kilpailukeinoja huomattavasti tärkeämpään asemaan nousevat asiakaspalvelu, ihmiset ja palvelun laatu käsitellään kappaleissa 6 ja 7.

Työn toinen osa, kappaleet 8-11, muodostavat ensimmäisen tason yhteenvedon asiakassuhdemarkkinoinnin johtamisesta. Kappaleissa esitetyt palvelun laadun, organisaation, henkilöstön ja asiakkaiden johtaminen nivotaan lopuksi yhteen johtopäätöskappaleessa, jossa esitetään ASM-strategian osapuolet panostussuhteineen, sekä ASM-strategian johtamismalli jatkotutkimusaiheineen.

2. ASIAKASSUHDEMARKKINOINTIAJATTELUA

2.1. Kontekstia asiakassuhdemarkkinoinnille: suhdemarkkinointiajattelua

"Suhdemarkkinointi on pitkäaikaisten, taloudellisesti kannattavien ja vuorovaikutteisten suhteiden luomista ja kehittämistä ostaneisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, erilaisiin vaikuttajaryhmiin, tuotteen suosittelijoihin sekä potentiaaliseen ja nykyiseen henkilökuntaan niin, että suhteisiin sitoutuminen on molemminpuolista ja molempia osapuolia hyödyttävää." (Lahtinen ym. 1994)

Suhdemarkkinoinnin ajatus on, että yritys hoitaa suunnitelmallisesti suhteitaan kaikkiin tärkeisiin sidosryhmiinsä niin, että jokainen sidosryhmä on tyytyväinen panostensa ja vastikkeidensa suhteeseen. Sidosryhmät ymmärretään suhdemarkkinoinnin laajan tulkinnan mukaisesti yrityksen yhteistyökumppaneiksi ja asiakkaiksi. Suhdemarkkinoinnissa koko yrityksen toiminta on sopeutettava asiakas- ja sidosryhmäsuhteita edistäväksi. Pääpainon saa vuorovaikutus, pitkäjänteisyys ja hyvät asiakassuhteet. (Blomqvist ym. 1993)

Yrityksen yhteistyöverkosto muodostuu Christopherin ym. (1991) mukaan viidestä ryhmästä varsinaisten asiakkaiden ohella. *Tavarantoimittajat* ovat yrityksen yhteistyökumppaneita, joiden kanssa tehtävä yhteistyö edistää yrityksen pitkän aikavälin toiminnan kannattavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Suhteita *potentiaalsiin työntekijöihin* ylläpidetään esimerkiksi yritysvierailuin ja tarjoamalla harjoittelupaikkoja valmistumassa oleville opiskelijoille. Tyytyväisten asiakkaiden lisäksi yritys tarvitsee *muita suosittelijoita*, jotka ovat yritykselle arvokkaita objektiivisten mielipiteidensä uskottavuuden kautta. Myös

tiedotusvälineet, poliittiset päättäjät, työmarkkinajärjestöjen edustajat ja rahoittajat olisi sitoutettava yrityksen toiminnan kehittämiseen; suhteiden hoitamisen näiden tärkeiden *vaikuttajien* kanssa tulee olla ehdottoman totuudenmukaista, sillä epämääräinen toiminta yrityksen taholta koituu ajan mittaan yritystä itseään vastaan vaarantaen muutkin sidosryhmäsuhteet. Yrityksen jokainen *työntekijä* luo omalta osaltaan yhteistyökumppaneiden saamaa kuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta, joten työntekijät toimivat eräänlaisina osaaikamarkkinoijina yrityksen laskuun. Gummessonin (1987) mukaan olisi pyrittävä siihen, että markkinointi ymmärrettäisiin yrityksen sisällä kokonaisvaltaisesti osana henkilökunnan jokapäiväistä toimintaa, sen sijaan että sitä pidetään täysin erillisenä toimintona.

Suhdemarkkinoinnin kantava ajatus voidaan tiivistää seuraavasti: *suhdemarkkinointia voidaan ajatella teollisen yrityksen kokonaisvaltaiseksi pyrkimykseksi mieltää ympäröivät intressiryhmänsä asiakasryhmiiksi, joiden vaihtuvuus pyritään minimoimaan suhteita lujittamalla*. Edellinen ajatus selkiyttää suhde- ja asiakassuhdemarkkinoinnin perustan samankaltaisuutta.

2.2. Asiakassuhdemarkkinoinnin käsite

Suhdemarkkinoinnin katsotaan soveltuvan nimenomaan teollisten markkinoiden tarkoituksiin niiden tähdätessä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Asiakassuhdemarkkinoinnin voidaan puolestaan ajatella soveltuvan erityisesti palveluihin sidottuna. Suhteen syvyys ja panokset ovat riippuvaisia kunkin suhteen luonteesta. Grönroos (1989, 4) määrittelee markkinoinnin asiakassuhdenäkökulmasta³ seuraavasti:

"Marketing is to establish, maintain, enhance and commercialize customer relationships so that the objectives of the parties involved are met. This is done by a mutual exchange and fulfillment of promises."

³ Grönroos käyttää määritelmää suhdemarkkinoinnin yhteydessä.

Evansin ja Laskinin (1994, 440) asiakassuhdemarkkinointimääritelmä erottelee asiakkaat jo olemassa oleviin ja potentiaalsiin asiakkaisiin, korostaen suhteen pitkäaikaisuutta:

"Relationship marketing is a customer-centered approach whereby a firm seeks long-term business relations with prospective and existing customers."

Edelliseen liittyen Lahtinen ym. (1994) ovat luoneet asiakassuhdemarkkinoinnin perusmallin, jossa yrityksen asiakaskunta jaetaan kahteen ryhmään: potentiaalsiin ja ostaneisiin asiakkaisiin. *Potentiaaliset asiakkaat* ovat tuotteen mahdollisia ostajia, joista tietyt asiakasryhmät valitaan yrityksen kohderyhmiksi. Potentiaalsiin asiakkaisiin sovelletaan asiakashankintatoimenpiteitä lähinnä massamarkkinoinnin keinoin, eli ulospäin suuntautuvan, suurille ryhmille kohdistuvan markkinoinnin avulla. Tavoite on saada asiakas kokeilemaan yrityksen tuotetta tai palvelua, sekä parantaa asiakkaan yritysmielikuvaa. *Ostaneet asiakkaat* tarkoittavat sekä satunnais- että kanta-asiakkaita; heitä pyritään pitämään asiakkaina vuorovaikutteisen- ja sisäisen markkinoinnin keinoin, jolloin tavoitteena on jo olemassa olevan asiakassuhteen kehittäminen ja ylläpitäminen vastaamalla asiakkaan odotuksiin. Taulukko 2 esittelee asiakassuhdemarkkinoinnin perusmallin (Lahtinen ym. 1994, 27):

<i>Markkinoinnin päämäärä</i>	<i>Asiakassuhteen luominen</i>	<i>Asiakassuhteen kehittäminen</i>
<i>Markkinoinnin kohderyhmä</i>	<i>Potentiaaliset asiakkaat</i>	<i>Ostaneet asiakkaat</i>
<i>Markkinoinnin toimintamuoto</i>	<i>Massamarkkinointi</i>	
	-----> <i>Vuorovaikutteinen markkinointi</i> ----->	
	-----> <i>Sisäinen markkinointi</i> ----->	

Taulukko 2. Asiakassuhdemarkkinoinnin perusmalli

Mallissa on muutamia tarkennusta vaativia kohtia. ASM-strategian parissa potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen on enemmän uskollisten ja suhteeseen sitoutuvien asiakkaiden kohdentamista, kuin pelkästään tuotteesta kiinnostuneiden asiakkaiden etsimistä; yrityksen tulisi jo asiakashankintavaiheessa pyrkiä etsimään yrityksen tarkoitusperiin sopivia asiakkaita, tarkoituksen ollessa aikaansaada asiakassuhde, joka johtaa pitkän aikavälin asiakas-yritys suhteeseen.

Toisaalta mallin ostaneista asiakkaista ainoastaan kanta-asiakkaat ovat asiakassuhdemarkkinointistrategian näkökulmasta tarkasteltuna kiinnostavia ja jatkuvien sijoitusten arvoisia; satunnaisasiakkaat eivät ole teoin osoittaneet olevansa kiinnostuneita tiiviistä yhteistyösuhteesta yrityksen kanssa. Mallin sisäisen markkinoinnin yhdistäminen pelkkiin ostaneisiin asiakkaisiin on myös varsin erikoinen ajatus; sisäinen markkinointi on yrityksen sisäinen sitouttamisprosessi, joka heijastuu kaikkeen toimintaan, joten luonnollisesti sen läsnäolo kuuluu koko ASM-prosessiin. ASM-strategian toinen tärkeä asiakasryhmä - sisäiset asiakkaat - jäävät mallissa niin ikään täysin huomiotta.

Copulsky ja Wolf (ks. Blomqvist ym. 1993, 30) tuovat asiakassuhdestrategiaan mukaan prosessikäsitteen. Asiakassuhde nähdään useiden eri toimintojen yhteensulautumana; prosessi alkaa yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden yhdistämisellä tietokannaksi, jonka jälkeen luokiteltuja asiakkaita lähestytään räätälöityjen tietojen avulla ja lopuksi jokainen asiakassuhde arvioidaan analysointiperusteina suhteen elinikäinen arvo ja uhraukset suhteen luomiseksi sekä ylläpitämiseksi.

Asiakassuhdemarkkinoinnissa heijastuu yrityksen kokonaisvaltainen pyrkimys minimoida yrityksen sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden vaihtuvuus ylläpitämällä heihin läheisiä ja palauteskeisiä pitkän aikavälin yhteistyösuhteita. Suhteiden subjektiivisuuden vuoksi niiden johtamisen tilannesidonaisuus korostuu.

2.3. Asiakkaan roolit asiakassuhdemarkkinointistrategian parissa

Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa yrityksen asiakkaiksi voidaan määritellä kaikki, jotka ovat asiakassuhteessa yritykseen, eli ulkoisista asiakkaista ostaneet asiakkaat ja lisäksi yrityksen sisäiset asiakkaat, eli työntekijät. ASM:ssa lähdetään ajatuksesta, että prosessin kaikki osapuolet osallistuvat aktiivisesti palveluntuotantoon, joten myös yrityksen ulkoiset asiakkaat tulee sitouttaa tuotteiden suunnitteluun, kehittämiseen, tuotantoon ja myyntiin; Grönroosin (1989, 3) sanoin asiakassuhdemarkkinoinnissa asiakkaasta on tullut asiakas-myyjä -suhteen aktiivinen osapuoli - hän ei enää odota sellaisenaan valmista suhdetta, vaan osallistuu omalla panoksellaan palvelun tuottamiseen. Asiakas omaa Storbackan (1992) mukaan useita eri rooleja; asiakas nähdään (1) asiakkaana, (2) tuottajana, (3) markkinoijana, (4) johdon sijaisena sekä (5) kilpailuedun tuottajana. Taulukko 3 (Storbacka 1992, 24) tiivistää edellä mainitut asiakkaan roolit:

<i>CUSTOMER INPUT CATEGORY</i>	<i>CUSTOMER INPUTS</i>	<i>OUTPUTS FROM A PROVIDER'S PERSPECTIVE</i>
<i>Customer</i>	Cash-flow	Customer profitability, market-share, competitive position
<i>Producer</i>	Time, mental and physical efforts	Degree of self service, efficient production
<i>Marketer</i>	Referrals, word-of-mouth communications	New customer contacts, credibility, customer retention rate
<i>Substitute for management and leadership</i>	Control and support mechanism for employees, customer satisfaction management	Diminishing work load for front line managers, flatter organisations
<i>Competence provider</i>	Intellectual efforts	Specifications of service quality levels

Taulukko 3. Asiakkaan laajennettu rooli ja osallistuminen ASM:iin

Asiakkaan perinteinen rooli *asiakkaana* pohjaa hänen rahalliseen panostukseensa ja etu yritykselle tulee lähinnä suorana taloudellisena tuloksena. Asiakkaan toimiminen *tuotta-*

jana perustuu hänen uhraamaansa aikaan sekä fyysiseen ja henkiseen panostukseensa. Yrityksen kannalta tämä asiakkaan itsenäistyminen tarkoittaa toimivampaa tuotantoa. *Markkinoijana* asiakas lisää yrityksen uskottavuutta tuomalla yritykseen epäsuorasti uusia asiakaskontakteja suositusten kautta. *Johdon sijaisena* toimiessaan asiakas tuottaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä koskevaa dataa vapauttaen yrityksen johtohenkilöstöä muihin tehtäviin. Uhratessaan ajatuksiaan tuottaakseen yritykselle kilpailuetua palautteensa ja ideoiden muodossa, asiakkaasta tulee yritykselle *kilpailuedun tuottaja*.

2.4. Asiakassuhde ja sen merkitys asiakassuhdemarkkinointistrategiassa

Asiakassuhteet perustuvat kahdensuuntaisiin toimintoihin asiakkaiden ja myyjien välillä. Asiakas-myyjäsuhde pohjaa molempien osapuolten antamiin lupauksiin; ostaja lupautuu omalta osaltaan asiakassuhteeseen ja täyttämään hänelle asetetut vaatimukset myyjän samaan aikaan sitoutuessa tiettyjen tuotteiden tai palvelujen toimittamiseen, tiedon jakamiseen, jne. Koska suhteen jatkuminen varmistuu ainoastaan molemminpuolisella lupauksen täyttämällä, on *luottamus* toista osapuolta kohtaan olennaista. (Grönroos 1989; Parasuraman ym. 1985)

Doney ja Cannon (1997, 39) luettelevat suhteessa vallitsevaan luottamukseen vaikuttavia seikkoja; näitä ovat mm. yrityksen koko, maine ja räätälöintihaluu, suhteen luottamuksellisuus ja pituus, sekä palveluhenkilöstön pysyvyys ja tuttuus. Grönroos (1996, 9) huomauttaa, että asiakkaan tuntemus luottamuksen puutteesta sitoo hänen energiaansa ja haluansa sitoutua suhteeseen. Koska siis molemminpuolinen luottamus on edellytys asiakasuskollisuuden syntymiselle, luottamuksen puute voidaankin laskea eräänlaiseksi ”*psykologiseksi*” *kustannukseksi* yritykselle.

Magrath ja Hardy (1994) tuovat esille asiakassuhdemarkkinointiin liittyvän ”*customer partnering*” -käsitteen, jota näkee käytettävän rinnakkain termin asiakassuhdemarkkinointi kanssa. Molemmat käsitteet puoltavat asiakassuhteiden pitkäaikaisuutta sekä yhteistyötä osapuolten kesken; sekä organisaatio että asiakas sitoutetaan saumattomasti

yhteisiin tavoitteisiin ja niiden mittaukseen, asenteisiin ja käyttäytymiseen, vaihtoihin ja interaktioihin, sekä sijoituksiin yhteisen suhteen onnistumiseksi. Edellytyksenä yhteistyön onnistumiselle on Evansin ja Laskinin (1994, 441) mukaan mm. jaetut tavoitteet ja halu sitoutua yhteisen hyvän eteen, suunnitelmallisuus ongelmien ilmenemisen varalle sekä avoimet ja rehelliset viestintäyhteydet.

Edelliseen asiakassuhdetiimi -ajatukseen liittyen on kuitenkin ymmärrettävä, että vaikka asiakassuhdestrategian parissa arvostetaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen arvoa, kuka tahansa ei kelpaa asiakkaaksi yritykselle. Perinteinen mentaliteetti asiakkaan aina oikeassa olosta ei enää päde, vaan uudeksi lähtökohdaksi nousee *yrityksen tarkoituksiin sopivan asiakkaan* löytäminen ja tätä kautta sopivan asiakassuhteen ylläpitäminen. Sopivalla asiakkaalla tarkoitetaan asiakassuhdestrategian parissa asiakasta, joka tiedostaa oman roolinsa asiakkaana ja siihen liittyvät tehtävät sekä vastuun. Lisäksi sopivan asiakkaan on oltava vastaanottavainen yrityksen taholta tulevaa kouluttamista kohtaan.

Asiakassuhdemarkkinoinnissa ovat pidempiaikaiset asiakassuhteet erityisen arvokkaita, vaikka myös lyhytkestoisia suhteita tarvitaan yrityksen kannattavuuden ja jatkuvuuden takaamiseksi. Pöllänen (1995) puoltaa pitkäaikaisia asiakassuhteita esittämällä, että asiakassuhteen pidentyessä asiakas on taipuvainen keskittämään muutkin ostoksensa tutun yrityksen pariin ja on valmis maksamaan korkeamman hinnan, tullen siis vähemmän hintatietoiseksi. Lisäetu pitkästä asiakassuhteesta on, että asiakkaasta tulee aktiivisempi suosittelija. Suhteen pituus on myös suorassa suhteessa asiakkaan aiheuttamiin kustannuksiin, kun esimerkiksi viestintä pystytään yrityksen taholta kohdentamaan tehokkaammin. Blomqvist ym. (1993, 60) huomauttavat lisäksi, että asiakasuskollisuuden ansiosta asiakkaiden sietokyky tilapäisiä laadunpuutteita kohtaan kasvaa.

Holmlund ja Kock (1992) lisäävät vielä edellisiin, että pitkäaikaisten suhteiden muodostamisen ansiosta osapuolet tutustuvat toisiinsa ja hyväksikäyttävät toisen toimintatapoja sekä päätöksiä. Tämä johtaa suhteen sääntöihin ja positiivisiin rutiineihin, jotka puolestaan pienentävät osapuolten kokemaa riskiä. Suhteen käydessä osapuolille jatkuvasti

tärkeämmäksi, asiakastyytyväisyyden merkitys kasvaa, sillä se vaikuttaa suoraan suhteen tulevaisuuteen.

Grönroos (1989) esittää, että asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen ja laajentaminen tapahtuu vaiheittain asiakaspalvelun ja palveluhenkilöstön vuorovaikutuskyvyn tuella. *Ensikontakti* asiakassuhteen luomiseksi sisältää vaihdettuja lupauksia ja panoksia. Myyjä tekee mm. tuotteeseen, laatuun, toimitukseen ja rahoitukseen liittyviä lupauksia. Vastapanokseksi myyjän tekemille lupauksille asiakas tekee suhteeseen sitoutumisen lupauksen. Kontaktin luomista edesauttaa hyvä viestintäkyky ja yrityksen positiivinen imago.

Suhteen täyttymiseen kuuluu annettujen lupauksen pitäminen. Pöllänen (1995) luettelee kolme vaaratekijää suhteen täyttymisen tiellä; näistä ensimmäinen on joustamattomuus normaalista poikkeavassa tilanteessa, esimerkiksi asiakkaan sairastuessa. Toisen vaaratekijän muodostaa palveluhenkilöstön kyvyttömyys tai haluttomuus ennakoita asiakkaan pettymys toiminnan hetkellisen alikäynnin aikana, esimerkiksi palveluntuotannossa käytettävän laitteen särkyminen vuoksi. Vaaran voi aiheuttaa myös asiakaspalvelijan haluttomuus korjata selvä virhe palveluntuotannossa. Edellä mainittuihin suhteen jatkumisen vaarantaviin ongelmiin voidaan vaikuttaa joustavuuden, ennakoinnin ja pettymystilanteiden tyylikkään korjaamisen avulla.

Suhteen ylläpitäminen tarkoittaa uusien lupauksen antamista ja asiakkaan rohkaisemista tutustumaan yrityksen laajempaan palveluskaalaan. Asiakkaan kokeman palvelun laatua ylläpidetään jatkuvan vuorovaikutuksen avulla. Suhteen jatkuminen ja kehittyminen ovat lisäksi suuresti sidoksissa siihen miten yritys reagoi epäonnistumisiinsa ja miten virheet asiakkaalle korvataan. (Grönroos 1989)

Mikäli yksittäiset palvelutilanteet onnistuvat asiakkaan mielestä tarkoituksenmukaisella tavalla, syntyy yrityksen ja asiakkaan muodostama suhdeverkosto, jonka suhteet voimistuvat onnistumisten kautta. Suhdeverkosto toimii niin kauan, kun asiakkaan luottamusta ja odotuksia ei petetä. Koko organisaation on oltava suhdeverkoston takana; mikäli kuka tahansa organisaation jäsen antaa asiakkaalle katteettoman lupauksen, jota muut

eivät halua tai kykene täyttämään, asiakas pettyy ja suhde vaarantuu. Sama pätee myös toisinpäin - asiakassuhteessa pettävä asiakas ei ole yritykselle arvokas yhteistyöpartneri.

Koska yrityksen ja sen asiakkaan välisen suhteen menestymisen taustalla on hienojännitteinen ihmissuhdeverkosto, voisi hieman yksinkertaistaen todeta, että *asiakassuhdemarkkinointi on ihmissuhteiden hallintaa*.

2.5. Asiakaslähtöisyys asiakassuhdemarkkinoinnin taustalla

Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on asiakaslähtöisyyden periaate, johon liittyy ajatus yrityksen muuttumisesta jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakaslähtöisyyden taustalla on pyrkimys kouluttaa sekä yritys että asiakas ymmärtämään toinen toistensa tarkoitusperät. Quinn (1993, 13) kuvaa asiakaslähtöisyyttä seuraavasti:

”Asiakaslähtöisyydessä - - - tärkeimmät päätökset perustuvat kaiken voittavaan haluun palvella asiakasta peremmin. - - - jokainen pitää asiakkaan palvelemista ainoana tehtävänä.”

Ajatuksena asiakaskeskeisyys ei ole uusi, mutta konseptiin uskomisen ja sen mukaan toimiminen ovat kaksi eri asiaa; asiakaskeskeisyyden on näytävä yrityksen strategisessa suunnittelussa ja käytännössä. Asiakaslähtöisyyden periaatteeksi esitetään asiakaspysyvyyttä; asiakkaalle on näytettävä organisaation lähestymisen helppous. Prosessi lähtee liikkeelle organisaatioilmapiirin luomisesta, toimintojen koordinoimisesta sekä organisaation sitouttamisesta asiakaslähtöisyyden ajatukseen. (Quinn 1993)

Asiakaskeskeisyys on Ropen (1986) mukaan asiakaspsykologian ymmärtämistä asiakkaan kanssa samalle aaltopituudelle pääsemiseksi; yrityksessä on opittava ajattelemaan asiakkaan tavoin ja asiakkaan asemaan astuminen lähtee siitä, että yrityksen sisällä määritellään ne toiminnot, joiden aikana asiakas on kosketuksissa yritykseen ja yrityksen sisällä oivalletaan myyjäpuolen rooli asiakkaan edustajana. Tähän liittyy myös asiakkaan kuunte-

lemistaito. Toteutustasolla Quinn (1993) esittää toiminnassa huomioitavaksi kysymyksen toimintojen merkityksestä asiakkaan palaamaan saamisessa, asiakastyytyväisyyden mittaustapojen kehittämisen, sekä harkinnan lyhyen ja pitkän tähtäimen toimintojen ja kannattavuuden kompromisseista. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa rohkeutta toimia "oikein" sen sijaan että aina toimitaan perinteisen kannattavuusajattelun mukaisesti.

Asiakasviihtyvyys on eräs asiakaslähtöisyyden konkreettisista tekijöistä. Cowellin (1984) mielestä viihtyvyyden rakentaminen lähtee liikkeelle poistamalla viihtymisen esteet. Tähän liittyy "asiakkaat ovat ihmisiä" -motto ja sen mukaan toimiminen; henkilöstön on mm. yritettävä kouluttaa itsensä muistamaan asiakkaiden henkilötietoja henkilökohtaisemman palvelun takaamiseksi ja vältettävä asiakkaiden luokittelua. On myös muistettava yllätyksellisyys-elementti, sillä asiakkaat arvostavat henkilöstön heitä varten järjestämiä hauskoja tilaisuuksia, henkilökohtaisia muistamisia, jne. Yritysten on aktiivisesti organisoitava ajatusriihiä innoittavien asiakaskeskeisten menetelmien luomiseksi sekä suoraan kysyttävä kanta-asiakkailtaan miten yritys tässä suhteessa voi palvella heitä paremmin.

On kuitenkin huomattava, ettei asiakaslähtöinen ajattelu ole organisaatiolähtöistä ajattelua täysin poissulkevaa tai ohittavaa; vaikka yritys pyrkiikin toimimaan mahdollisimman asiakaskeskeisesti, tämä tulee tehdä organisaation resurssien puitteissa - on löydettävä tasapaino organisaation pitkän aikavälin kannattavuuden ja asiakkaan kuuntelemisen välillä. Asiakaslähtöisyyden periaatteeseen ei sisälly ajatusta asiakkaan kuninkuudesta, vaan ajatus, että *asiakas ansaitsee yrityksen taholta parhaan mahdollisen kohtelun ja tuotteen.*

3. ASIAKASSUHDEMARKKINOINNIN VERTAILUA MUIHIN MARKKINOINTINÄKEMYKSIIN

3.1. Markkinointiteorian kehitys

Markkinoinnin painopiste on muuttunut suuresti 1950-luvun kuluttajamarkkinoinnista 1990-luvun suhde- ja asiakassuhdemarkkinointiin. Christopherin ym. (1991, 8) esitystä

hieman muunnellen markkinoinnin päähuomion kohteena olleet alueet vuosikymmenittäin voidaan esittää taulukon 4 kaltaisesti:

<i>1950-luku</i>	<i>1960-luku</i>	<i>1970-luku</i>	<i>1980-luku</i>	<i>1990-luku</i>
kuluttaja-markkinointi	teollinen- ja interaktiivimarkkinointi	yhteiskunta-markkinointi	palvelujen markkinointi	suhde- ja asiakassuhdemarkkinointi

Taulukko 4. Markkinointiteorian kehitys vuosina 1950 - 1990

Suhde- ja asiakassuhdemarkkinointi ovat muotoutuneet markkinoiden tarpeiden mukaan eräänlaisina kehitysversioina erityisesti 1960-luvun teollisesta markkinoinnista ja 1980-luvun palvelujen markkinoinnista.

3.2. Asiakassuhdemarkkinoinnin vertailua muihin markkinointikonsepteihin

Taulukko 5 (Blomqvist ym. 1993, 33) vertaa asiakassuhdemarkkinointia myynti- ja markkinointikonsepteihin:

	<i>Lähtökohta</i>	<i>Painopiste</i>	<i>Toteutus</i>	<i>Vaikutus</i>
<i>Myyntikonsepti</i>	Yritys	Tavara tai palvelu	Myynti ja markkinointiviestintä	Kannattavuuden perustuminen myyntivoilyymiin
<i>Markkinointikonsepti</i>	Markkinat	Asiakkaiden tarpeet	Koordinoitu markkinointi	Kannattavuuden perustuminen tyytyväisyyteen
<i>Asiakassuhdemarkkinointistrategia</i> ⁴	Yksilö	Asiakassuhde	Asiakassuhdemarkkinointi	Kannattavuuden perustuminen asiakkaan kokemaan arvoon

Taulukko 5. Asiakassuhdemarkkinointistrategian vertailua muihin markkinointikonsepteihin

⁴ Blomqvist ym. käyttävät jälleen termiä suhdemarkkinointi.

Taulukosta voi nähdä, että lähtökohtana asiakassuhdemarkkinoinnissa on yksilö, hänen tarpeensa ja mieltymyksensä. Asiakassuhteessa asiakkaalle tarjotaan ylimääräistä arvoa suhdemarkkinoinnin ja erityisesti vuorovaikutteisen viestinnän avulla. Vastaavasti myyntikonseptissa tähdätään suuriin valmistusmääriin aggressiivisen myynti- ja markkinointiviestinnän keinoin. Markkinointikonsepti on jo pitkälti samoilla linjoilla asiakassuhdemarkkinoinnin kanssa tarkoituksen ollessa tyydyttää tiettyjen kohdemarkkinoiden asiakkaiden tarpeet markkinointimixin avulla.

Taulukko 6 esittää Metherin ja Hämäläisen (1994, 66) vertailun perinteisen ja asiakaskeskeisen myynnin välillä; kun perinteinen myynti on tuotekeskeistä ja asiakkaan suostuttelu perustuu saneluun aggressiiviseen sävyyn, on asiakaskeskeinen myynti nimensä mukaisesti asiakaskeskeistä, keskittyen asiakkaiden tarpeisiin sekä asiakkaan suostutteluun pehmein arvoin kahdensuuntaisen viestinnän keinoin:

<i>Perinteinen myynti</i>	<ul style="list-style-type: none">• tuotekeskeisyys• tuote• argumentit• myyntivolyymi• laatu• aggressiivisuus• manipulointi• sanelu
<i>Asiakaskeskeinen myynti</i>	<ul style="list-style-type: none">• asiakasjohtoisuus• mielikuva tuotteesta• tarpeet• tyytyväisyys• luottamus• empatia• määrä, suunta ja laatu• kysymykset, kuuntelu ja vapaa valinta

Taulukko 6. Perinteisen ja asiakaskeskeisen myynnin pääpiirteet

3.3. Asiakassuhde- ja transaktiomarkkinoinnin erot

Markkinointia, jonka tarkoitus on aikaansaada nopea kertakauppa sanotaan *kertamyynti-* tai *transaktiomarkkinoinniksi*. *Asiakassuhdemarkkinoinnin* aikajänne on pitkä, ja asiakkaan ja myyjän välisen interaktion tarkoituksena on luoda perusta kestäväälle, molempia osapuolia tyydyttävälle liikesuhteelle. Grönroos (1990a, 14) yhdistää nämä kaksi strategiaa markkinointijatkumoksi taulukon 7 tapaan:

STRATEGIA JATKUMO:	KERTAMYYN- TI- MARKKINOINTI	ASIAKASSUHDE- MARKKINOINTI
<i>Aikajänne</i>	<i>Lyhyt</i>	<i>Pitkä</i>
<i>Keskeisin markkinointi- toiminto</i>	<i>Markkinointimix (4P)</i>	<i>Vuorovaikutteinen markkinointi (4P:n tuella)</i>
<i>Hintajousto</i>	<i>Asiakkaat erittäin hintatietoisia</i>	<i>Asiakkaat eivät kovin hintatietoisia</i>
<i>Tärkein laadun ulottuvuus</i>	<i>Tekninen laatu (MITÄ saa) vallitseva</i>	<i>Toiminnallinen laatu (KUINKA kokee) tärkeä</i>
<i>Asiakastyyty- väisyyden mittaamistapa</i>	<i>Markkinaosuus (välillinen menetelmä)</i>	<i>Asiakaskunnan / tietokannan kautta (välitön menetelmä)</i>
<i>Asiakastietojen hankintatapa</i>	<i>Ad Hoc-tutkimukset</i>	<i>Välitön palaute asiakkaalta</i>
<i>Markkinoinnin ja yrityksen operatiivisten osien yhteistyö</i>	<i>Ei yhteistyötä tai sillä vain rajallista merkitystä</i>	<i>Yhteistyö strategi- sesti olennaista</i>
<i>Sisäisen markkinoinnin merkitys</i>	<i>Rajallinen merkitys</i>	<i>Oleellinen merkitys menestyk- selle</i>
TUOTEJATKUMO		
<i>kertakäyttö- tavarat</i>	<i>-><- kestokulutus- tavarat</i>	<i>-><- teolliset tavarat</i>
		<i>-><- palvelut</i>

Taulukko 7. Markkinointistrategioiden jatkumo

Kertamyyntistrategia on lyhyen aikavälin myyntikeskeinen strategia, joka soveltuu lähinnä yrityksen toiminnan alkuvaiheeseen tarkoituksen ollessa löytää uusi asiakas ja aikaansaada ostotapahtuma. Myyjän arvostus on suhteessa hänen tuottamiinsa tuotteisiin ja niiden hintoihin. Asiakkaan kannalta merkittävin ostomotiivi on senhetkisestä ostotilanteesta saatu arvo. Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa myyjän arvostus perustuu hänen ongelmienratkomiskykyynsä sekä taitoihin tyydyttää asiakas tuottamalla ylivoimaista palvelun laatua. Hinta on asiakkaan ja myyjän välisten neuvottelujen tulos ja markkinointiviestintä räätälöidään kullekin yksilölle sopivaksi. (Grönroos 1990a; Hutt & Speh 1995)

Edellä esitettyjen kahden ääri vaihtoehdon välille sijoittuu laaja valikoima mahdollisia strategioiden yhdistelmävaihtoehtoja, ja yrityksen tulisikin valita tilannestrategiansa markkinoiden luonteen ja omien tarpeidensa mukaan. Myös kuluttajamarkkinoiden kohdalla suuntaus on kohti asiakassuhdemarkkinointia, joten puhdas transaktiomarkkinointistrategia on käymässä monessa tapauksessa epärealistiseksi. Kuten jo todettu, markkinointia ei voi enää ajatella pysyvänä, staattisena olotilana, vaan yrityksen markkinointistrategian on ilmentävä eri tilanteissa eri tavoin.

Webster (1993) esittää asiakas-myyjä -suhteelle viittä eri astetta, jatkumon vastakkaisten päiden ollessa puhdas transaktio ja puhdas yhteistyö. *Puhdas transaktio* on kertaluontoinen tapahtuma asiakkaan ja myyjän välillä, johon ei sisälly luottamusta eikä osapuolten tuntemista. *Toistuva transaktio* on teollisessa ostossa usein vallitseva tila, jossa useiden ostokertojen myötä osapuolten välinen luottamus kasvaa, muttei synnytä mitään kiinteämpää suhdetta. *Pitkäaikainen suhde* on tyyppinä nimestään huolimatta vielä varsin kaukainen suhteen tila, vaikka sen luonteeseen kuuluukin suhteellisen pitkäaikaiset ja luottamukselliset suhteet osapuolten kesken. Yhteistyö on kuitenkin vielä minimaalista, joten hinta on usein ratkaiseva ostopäätöstekijä. Ostajan ja myyjän väliset *kumppanuudet* vastaavat ehkä lähinnä juuri ASM-mallin asiakas-myyjäsuhteen luonnetta, jolloin toiminnan tarkoituksena on molemminpuolinen pitkän aikavälin tarpeidentyydytys luottamuksellisissa väleissä. *Puhdas yhteistyö* puolestaan lienee saavuttamaton ideaalitila, jossa toimintaa on pelkästään omien yhteistyökumppaneiden kanssa.

4. ASIAKASSUHDEMARKKINOINNIN TAVOITTEET

4.1. Johdatus tavoitteisiin

Asiakassuhdestrategia on prosessi, jossa yritys solmii pitkän aikavälin suhteita sekä potentiaalsiin että olemassa oleviin asiakkaisiin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellytyksenä on Evansin ja Laskinin (1994, 441) mukaan ymmärtää asiakkaiden tarpeita, kohdella asiakkaita yhteistyöpartnereina, varmistaa asiakaspalveluhenkilöstön asiakastyytyväisyyteen tähtäävä toiminta, sekä tuottaa parasta mahdollista laatua.

Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteita voidaan Lahtisen ym. (1994) mukaan lähestyä kolmiosaisena ketjuna, joka on muotoa *kokonaisvaltaisuus -> asiakasuskollisuus -> kannattavuus*. Tavoitteena on yrityksen sisäinen, kokonaisvaltainen, asiakaskeskeinen toiminta, jossa yrityksen jokainen taso sitoutetaan tuottamaan asiakkaalle laadukasta ja samalla yksilöllistä palvelua. Tuloksena on uskollisia, asiakassuhteeseen tyytyväisiä ja sitoutuneita asiakkaita, minkä voidaan katsoa olevan suorassa suhteessa yrityksen toiminnan kannattavuuteen. Korostaakseni asiakkaan kokeman palvelun laadun merkitystä asiakassuhdestrategiassa, tarkennan tavoiteketjua muotoon *palvelun laatu -> asiakastyytyväisyys -> asiakasuskollisuus -> kannattavuus*. Tässä kappaleessa käsitellään asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja kannattavuutta; palvelun laatu käsitellään myöhemässä vaiheessa asiakassuhdemarkkinoinnin erityisenä kilpailuetuna.

4.2. Asiakastyytyväisyys

4.2.1. Taustaa asiakastyytyväisyydelle

Yrityksen täytyy saavuttaa mahdollisimman korkea asiakastyytyväisyysaste, koska tyytyväisyys on suoraan suhteessa asiakkaan tulevaisuuden ostoajatukseen ja -asenteeseen yritystä ja sen tarjoamaa tuotetta kohtaan. Tutkimusten mukaan korkea tyytyväisyys on myös suhteessa tulevaan asiakasuskollisuuteen, sillä epätyytyttävä palvelutilanne vähen-

tää asiakkaan uudelleenostohaluja. Tyytyväisyyttä kartoittamalla yritys voi keskittyä taloudellisesti kaikkein kannattavimpiin asiakassuhteisiin tarkkaan harkitun viestinnän avulla.

Asiakastyytyväisyydellä on kuitenkin myös kääntöpuolensa, sillä se voi toimia esteenä organisaation oppimiselle. Mikäli asiakas ei tiedä mikä on teoreettisesti mahdollista ja mitä hän voi organisaatiolta odottaa, ei hän myöskään osaa tätä vaatia, ja yrityksessä totutaan tuottamaan pelkästään riittävän hyvää palvelua erinomaisen sijasta. Asiakastyytyväisyyttä ei täten saisi pitää minään optimitilanteena. (Normann 1991)

Rope ja Pöllänen (1994) luettelevat asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia viihtyvyystekijöitä⁵. *Henkilöstökontakteilla* tarkoitetaan mm. asiakaspalvelun aikana tapahtuvia kontakteja, joiden vaikutus asiakastyytyväisyyteen on tutkijoiden kesken yleisesti tunnettu. *Tuotekontakteja* ovat tuotteen toimivuus, tarkoituksenmukaisuus ja kestävyys. *Tukijärjestelmäkontakteja* aiheutuu tilaus- ja laskutusjärjestelyiden kautta, ja *miljöökontakteilla* tarkoitetaan esimerkiksi kohtauspaikan sisustusta ja viihtyisyyttä.

4.2.2. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys

Asiakastyytyväisyys saavutetaan tarjoamalla asiakkaalle oikea tuote oikealla tavalla. Yleisen mielipiteen mukaan tyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta ja siitä, millaiseksi asiakas kokee kontaktinsa yritykseen ja sen edustajiin. Perinteisesti tyytyväisyys on ollut sidottu odotusten täyttymiseen tai täyttymättä jäämiseen, mutta asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna asiakastyytyväisyys tarkoittaa kuitenkin totuttua enemmän, eli asiakkaiden *odotusten ylittämistä*. Tyytyväisyystekijät ovat henkilösidonnaisia, joten jollekin tyytyväisyyttä aiheuttaa kokemus lisäarvon saamisesta, kun joku toinen arvostaa luottamusta tai vapaata valintamahdollisuutta. Tämä tyytyväisyyden subjektiivinen luonne tekee aiheesta hankalasti lähestyttävän.

⁵ Ropen ja Pöllänen viihtyvyystekijät ovat läheisessä riippuvuussuhteessa myöhemmin esiteltyjen palvelun odotustekijöiden kanssa.

Tanner (1996) huomauttaa, että asiakkaan tyytyväisyyttä arvioidessa olisi eroteltava tuotetyytyväisyys yleisestä tyytyväisyydestä; *tuotetyytyväisyys* ei vaikuta suoraan asiakkaan tulevaan ostotoimintaan, vaikka voikin synnyttää positiivista suusanallista viestintää. *Yleinen asiakastyytyväisyys* koko palvelutilannetta kohtaan on vastaavasti suoraan suhteessa asiakkaan tulevaan ostohalukkuuteen. Lisäksi Liljander ja Stradvik (1992a) painottavat, että asiakkaan tyytyväisyys ja koettu palvelun laatu voivat vielä poiketa toisistaan; tyytyväisyys liittyy kiinteästi johonkin tiettyyn toimintoon, kun taas palvelun koettu laatu on asiakkaan "kokonaistilinpäätös" hänen saamastaan kokemuksesta. Grönroos (1996, 4) korostaa, että palvelun laatua ja asiakkaan tyytyväisyyttä laatuun on ns. "*value satisfaction*"; asiakkaan kokema arvo ei ole hetkellistä, vaan paremminkin prosessin tuoma "noin-arvo" ajan mittaan.

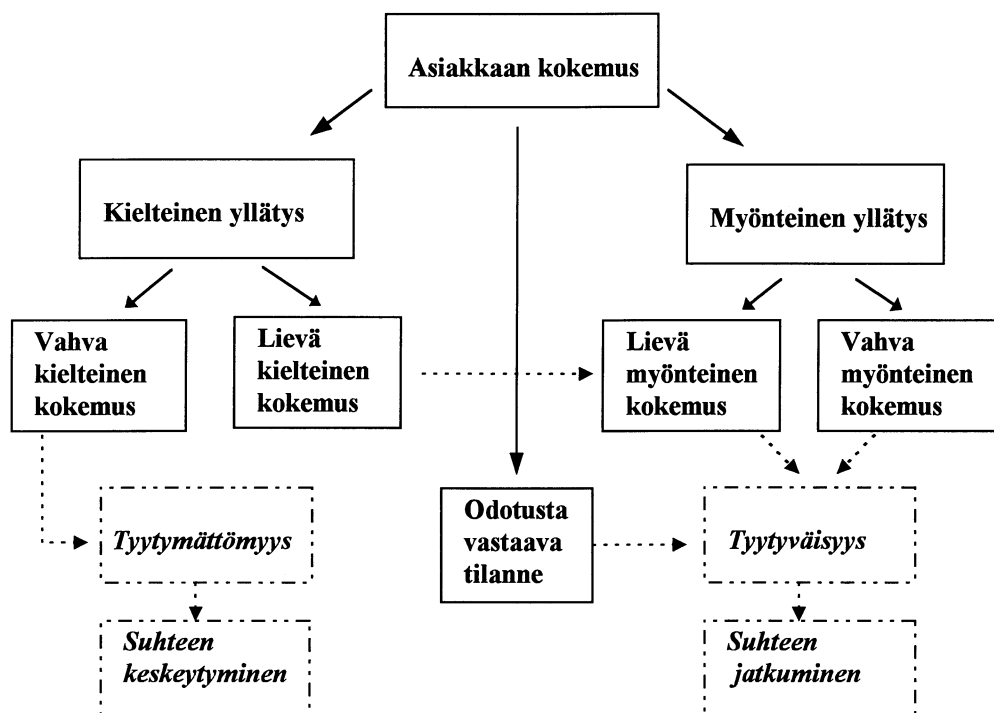
Tyytymättömyyttä aiheuttavat asiakkaiden ennakko-odotusten alittaminen ja lupauksen pettäminen. Tyytyväisyyden aikaansaamiseksi on minimoitava tyytymättömyystekijät; yritys voi ennakoida tämän varmistamalla toimintojensa tasalaatuisuuden ja asiakkaille tehtyjen lupauksen täyttämisen. Toimintojen tasaisella laadulla aikaansaadaan pitkällä aikavälillä asiakastyytyväisyyttä ajatellen parempi lopputulos kuin ylläpitämällä toiminnassa toisaalta suuria tyytymättömyystekijöitä, mutta samalla myös suuria tyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä.

Fournier ym. (1998) osoittavat, etteivät yritykset ole käytännössä oppineet hyödyntämään asiakastyytyväisyystietoutta. Useat yritykset ovat tahattomasti aikaansaneet negatiivisen reaktion liiallisella asiakaslähtöisyydellään, ja yritysten avainasiakasohjelmat ovat olleet muita uskollisia asiakasryhmiä syrjiviä. Toinen selkeä ongelma on ollut, että asiakassuhde on muodostunut asiakkaalle taakaksi, kuten voi käydä liian aktiivista ja suunnittelematonta suoramainontaa harrastaville yrityksille. Lisäksi liian innokas asiakastyytyväisyyskysely voi kääntyä yritystä vastaan, mikäli asiakas kokee kysymysten olevan systemaattisen epäolennaisia.

4.2.3. Asiakastyytyväisyyden vaikutus suhteeseen

Asiakkaan kokemukset ja tyytyväisyysaste voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Korkeiden odotusten mukainen toiminta pääsääntöisesti vahvistaa asiakassuhdetta ja matalien odotusten yhteydessä asiakas on suhteellisen tyytyväisenäkin taipuvainen kääntymään kilpailevan korvaavan tuotteen puoleen. Erittäin pettyneet asiakkaat reagoivat valittamalla, katkaisemalla suhteen ja viestimällä yrityksestä tai sen tuotteesta kielteisesti. Vaikeammin ennakoitavissa olevan ryhmän muodostavat lievemmin pettyneet asiakkaat, jotka voivat katkaista asiakassuhteen yritykselle näennäisen yllättäen. (Pöllänen 1995)

Kuvio 4 korostaa asiakkaan kokemukseen vaikuttamisen merkitystä; Pöllänen (1995, 81) asiakaskokemusesitys päättyy kuvion kokemustasolle - esityksen jatke on kuvattu katkoviivoin:



Kuvio 4. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaminen

Asiakassuhdestrategiaa noudattavalla yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan lieviin pettymyksen tunteisiin kääntämällä lievät kielteiset kokemukset lieviksi myönteisiksi kokemuksiksi, jota kautta suhteelle on mahdollista luoda jatkoa. Tämä tapahtuu korvaamalla epäonnistumiset positiivisella tavalla sen sijaan että niitä vähätellään tai peitellään. Kokemuksen kääntäminen positiiviseksi perustuu Kennedyn ja Thirkellin (ks. Liljander ja Strandvik 1992a, 11) ajatukseen, että asiakkaat ovat valmiita kohtaamaan joitakin yksittäisiä pettymyksiä ennen kuin sillä on vaikutusta heidän kokonaistilinpäätökseensä palvelun tyydyttävyydestä. Kokemusta korjaavia menettelytapoja ovat mm. aiemmin mainitut joustavuus ja tyylikkyys pettymystilanteiden korjaamisessa.

Asiakkaan kokeman tyytyväisyyden muodostuessa useasta eri tekijästä yritykseltä vaaditaan kokonaisvaltaista toimintatapaa. Grönroos (1996) korostaa, että asiakastyytyväisyyttä seurataan asiakassuhdestrategian parissa suoraan asiakasrekisterien kautta eikä tavanomaisin markkinaosuustutkimuksin. Päivitetyt asiakasrekisterit kertovat totuudenmukaiset ostoajat ja -tottumukset, toisin kuin kysymyksiin usein saadut kaunistellut, vapaat vastaukset. Asiakasrekistereiden kautta on suhteellisen helppoa havaita myös asiakkaan sopivuus ja halukkuus yhteistyöhön. Fournier ym. (1998, 50) tarkentavat kuitenkin edellistä esitystä korostamalla pitkän aikavälin laadullisen tutkimuksen merkitystä asiakastietojen täydentäjänä; asiakasrekistereitä ei tule pitää ainoina eikä erehtymättöminä asiakkaiden tyytyväisyyden mittareina.

Yksinkertainen yleisohje asiakastyytyväisyyden ylläpidossa on pienen positiivisvivahteisen yllätyksellisyyden muistaminen, joten yrityksen tulisi omaksua joustava markkinointistrategia tukemaan eri odotustilanteita. On kuitenkin syytä muistaa, että on olemassa asiakkaita, jotka eivät koskaan ole täysin tyytyväisiä yrityksen toimintaan riippumatta siitä mitä heille tarjotaan. Tällaisten asiakkaiden varalle yrityksessä tulisi olla eräänlainen ”asiakaskarsintamekanismi” esimerkiksi asiakastietokantojen yhteydessä; ikuisesti tyytyväisyyttä asiakkaan tyytyväisenä pitäminen on loputon, resursseja kuluttava noidankehä, jonka ylläpitoon asiakassuhdestrategiaa noudattavalla yrityksellä ei ole halua, eikä varaa.

4.3. Asiakasuskollisuus

4.3.1. Taustaa asiakasuskollisuudelle

Vakaan asiakaskunnan aikaansaaminen edellyttää, että yrityksen palvelu ylittää sekä riittävän että halutun palvelun tason - on tuotettava ylivoimaista palvelua. Pelkkä uusien suhteiden löytäminen ja kehittäminen ei riitä, vaan yrityksen on ylläpidettävä ja kehitettävä olemassa olevia suhteita. Esitetty asiakasuskollisuus- ja asiakassituottamisketju on muotoa *potentiaalinen asiakas -> asiakas -> kanta-asiakas -> puolestapuhuja*.

Asiakassuhdemarkkinoinnissa pääasiallinen kohdesegmentti on jo ostaneet asiakkaat yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuuden ollessa sidoksissa asiakaskunnan pysyvyyteen. Yritys ei toimillaan pyri hetkelliseen myyntihuippuun vaan lisääntyneeseen myyntiin koko asiakassuhteen elinkaaren aikana. Asiakkaiden tuntemisen kautta luodaan pohjaa uusien asiakkaiden tavoittamiselle. Koska uskollisuuden lisääminen asiakkaiden keskuudessa on vaikeaa, on yrityksen etsittävä valmiiksi uskollisempia asiakkaita; tämä on mahdollista kirjaamalla kiinnostusta osoittaneet asiakkaat asiakastietokantoihin ja seuraamalla potentiaalisen suhteen kehitystä niiden avulla. Grönroos (1995, 18) esittää, että yrityksen tulisi johtaa asiakaskuntaansa juuri asiakasrekisteriin kerättyjen tietojen avulla.

Hagel ja Rayport (1997) korostavat, että asiakastietokannoista löytyvä asiakasinformaatio auttaa yritystä asiakasuskollisuuspyrkimyksissä räätälöimään tarjouksensa juuri kyseessä olevaa asiakasta miellyttäväksi, lisäten asiakastyytyväisyyttä ja pysyvyyttä. Lisäksi asiakasrekisterit auttavat yrityksiä huomaamaan uusien tuotteiden laajemman kysynnän. Asiakastietokantoihin liittyen on kuitenkin huomattava, että niiden ylläpitäminen on mahdollista ainoastaan asiakkaiden yhteistyön avulla, joten on tärkeää informoida asiakasta kerättävien tietojen tarpeellisuudesta ja konkreettisesta hyödystä asiakkaalle itselleen.

4.3.2. Asiakkaan sitouttamisen tasot

Turnbull ja Wilson (1989) ehdottavat, että markkinointiohjelmien suunnitteluvaiheessa täytyisi keskittyä arvon luomiseen asiakkaalle siten, että asiakas menettäisi suhdetta vaihtaessaan sen eteen suorittamansa investoinnit, tai että asiakas joutuisi suhteen päättäessään itse suorittamaan jonkin tietyn vaikean prosessivaiheen; toisin sanoen yrityksen on tehtävä itsestään asiakkaallensa korvaamaton. Kehittämällä sekä sosiaalisia että rakenteellisia sidoksia avainasiakkaiden tai -segmenttien kanssa yritys voi sitoa tärkeitä asiakkaansa itseensä, ja luoda huomattavia esteitä kilpailulle. Grönroos (1993, 16) lisää, että suhteen syvenemisen myötä asiakkaista tulee lisäksi vähemmän hintaherkkiä.

Asiakkaiden sitouttamisen ajatus jatkuu taulukossa 8 esitellyssä Berryn ja Parasuramanin (ks. Blomqvist ym. 1993, 41) asiakassuhdemarkkinoinnin kolmen tason mallissa, missä tasoilla käytetään eri sidostyyppjä asiakasuskollisuuden lisäämiseksi ja asiakkaiden sitouttamiseksi; mitä korkeampi taso, sen suuremmat ovat hyödyt niin yritykselle kuin asiakkaallekin.

<i>TASO</i>	<i>SIDOSTYYPIT</i>	<i>PALVELUN SOPEUTUS- ASTE</i>	<i>TÄRKEIN MARKKINOINTI- KEINO</i>	<i>DIFFEROINTI- MAHDOLLI- SUUDET</i>
<i>I</i>	Rahalliset	Alhainen	Hinta	Vähäiset
<i>II</i>	Rahalliset ja sosiaaliset	Keskinkertainen	Henkilökohtainen viestintä	Keskinkertaiset
<i>III</i>	Rahalliset, sosiaaliset ja rakenteelliset	Keskinkertainen tai korkea	Palvelun toimitus	Suuret

Taulukko 8. Asiakassitouttamisen malli

Tasolla I taulukossa 8 asiakkaita pyritään sitouttamaan yrityksen asiakkaiksi pääasiassa rahallisin sidoksin; differentikeinona on hinta, mitä pidetään yleisesti heikkona pysyvän kilpailuedun tuojana sen helpon jäljiteltävyyden vuoksi, joten asiakassuhdestrategian sitouttamiskeinoksi tästä tasosta ei ole. Esimerkki tästä sitouttamistasosta on pelkkään hintaan perustuva kanta-asiakkuus. Toisella tasolla yritys pyrkii hinnan ohella differoimaan myös luomalla sosiaalisia sidoksia. Henkilökohtainen viestintä asiakkaan kanssa tervehdyksin tai lahjojen avulla luo kuvan asiakkaan yksilöllisestä kohtelusta pohjustaen asiakasuskollisuutta, mikä on tasolla II keskinkertaista.

Kolmannen tason differentikeinona on tarjota asiakkaalle arvoa kasvattava räätälöity palvelu, esimerkiksi asiakkaan tarpeisiin suunniteltu varastovalvontajärjestelmä. Järjestelmän ainutlaatuisuuden ja korvaamattomuuden vuoksi asiakkaan sitoutuminen suhteeseen on korkeimmillaan, kun osapuolten väliset investoinnit suhteeseen tekevät siitä kustannussyistä vaikeasti korvattavan. Asiakasuskollisuus on tällä tasolla luonnollisesti varsin korkea.

4.3.3. Kanta- ja avainasiakkuus

Pöllänen (1995, 19) suhteen osapuolten tasa-arvoisuutta korostava määritelmä kanta-asiakasmarkkinoinnista on seuraavanlainen:

” - on systemaattinen toimintajärjestelmä, jossa yritys yhdessä kanta-asiakkaansa kanssa ylläpitää ja kehittää kanta-asiakassuhdetta yksilöllisesti asiakassuhteen arvo huomioiden tavoitteena molempien osapuolten tyytyväisyys suhteen kehittymiseen. ”

Perinteisesti ohjeena kanta-asiakkaaksi nimeämisessä on ollut asiakkaan asioinnin tiheys sekä asiakkaan sitoutuminen (Pöllänen 1995, 21). Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa korostuu lähinnä jälkimmäinen edellytys, eli asiakkaan sitoutumishalu suhteeseen; asiakassuhdestrategian mukaisesti yrityksen kanta-asiakkaita ovat kaikki ostaneet, yrityksen sopiviksi yhteistyökumppaneiksi määrittelemät vanhat asiakkaat. Heidän kesken tulee

luonnollisesti olla yrityksen tilannekohtaisesti päättämiä arvostukseen tai yhteistyöasteeseen perustuvia, asteittain kohoavia kanta-asiakkuuden tasoja. Tason määreitä ovat yrityskohtaisesti mm. suhteen kesto, asiakkaan markkamääräinen panostus, asiointitiheys, jne. Kanta-asiakkaiden uskollisin ja sitoutunein ryhmä on *avainasiakkaat*.

Pölläsen (1995, 23) esittämä malli kanta-asiakasmarkkinoinnin ominaispiirteistä korostaa yrityksen toiminnan palveluaspektia, mutta vaatii pientä hienosäätöä soveltuakseen asiakassuhdemarkkinoinnin tarpeisiin. Mallin ensimmäisen asteen alennusperusteisella kanta-asiakkuudella pyritään vaikuttamaan uskollisuuteen pelkästään hinnan alennusten keinoin. Koska asiakassuhdestrategia-yrityksen ei kuitenkaan koskaan pidä houkuttaa asiakkaita pelkän hinnan turvin, tulisi kanta-asiakkaalle tarjota hinnan alennusten asemasta rahanarvoista ”palveluekstra”, esimerkiksi kohottamalla palveluluokkaa yhdellä asteella. Lentoyhtiöihin sidottuna tämä voi tarkoittaa esimerkiksi paikan siirtämistä turistiluokasta bisnesluokkaan tilan niin salliessa, ja autonvuokraamoiden yhteydessä asiakkaalle annetaan kalliimman hintaluokan auto samaan hintaan.

Toisella kanta-asiakkuustasolla asiakkaalle tarjotaan edellisten etujen ohessa syvempi kokemus luottamuksesta ja yrityksen välittämisestä. Uskollisuuteen vaikutetaan mm. henkilökohtaisen arvostuksen ja huomion kautta. Asiakkaalle annetaan hänen toivomaa informaatiota ja häntä muistetaan mm. tervehdyksin tai onnitteluin. Vaatimuksena tämän lähestymistavan onnistumisessa ovat hyvät kanta-asiakastiedot ja systemaattinen suunnittelu. Kolmannen tason palveluperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa vedotaan niiden omaan yrityksen avainasiakkaan tärkeydentunteeseen tarjoamalla asiakkaalle jatkuvaa henkilökohtaista palvelua esimerkiksi oman asiakaspalveluhenkilön kautta.

Yhdistämällä edellä esitetyt asiakassitouttamismallit saadaan aikaan taulukossa 9 esitelty asiakassuhdestrategiaan soveltuva uskollisuus- ja kanta-asiakkuusmalli:

	<i>I</i> <i>Alennusperusteinen</i> <i>(up-grading)</i> <i>kanta-asiakkuus</i>	<i>II</i> <i>Suhdetoiminta-</i> <i>perusteinen</i> <i>kanta-asiakkuus</i>	<i>III</i> <i>Palvelujärjestelmä-</i> <i>perusteinen</i> <i>kanta-asiakkuus</i>
<i>Sidostyyppi</i>	Taloudellinen	Sosiaalinen	Funktionaalinen
<i>Asiakassuhteen tuoma lisäarvo asiakkaalle</i>	Astetta korkeampi palveluaste	Henkilökohtainen viestintä ja huomio	Yksilöllinen palvelu
<i>Uskollisuusaste</i>	Keskinkertainen	Korkeahko	Ylivoimainen
<i>Onnistumisen taustalla</i>	Tarkka kannattavuus-seuranta	Hyvät kanta-asiakastiedot	Kanta-asiakkaiden hallittu eriyttäminen muiden asiakkaiden palvelumallista
<i>Esimerkki yrityksen toiminnasta uskollisuuden lisäämiseksi</i>	Palveluluokan korotus, esim. vuokra-auto seuraavasta hintaluokasta	Tervehdykset, lahjat ja relevantti asiakasinformaatio	Henkilökohtainen asiakaspalvelija tai palveluntuotantojärjestelmä

Taulukko 9. Asiakassuhdestrategian kanta-asiakkuusmalli

Jokainen ASM-yritys voi kanta-asiakkuusmallin osatekijöitä sopivasti muokkaamalla ja yhdistelemällä löytää itselleen sopivan uskollisuusstrategian. Strategian kokoamisessa ei tarvitse välttää alennustenkaan käyttöä, mikäli niitä käytetään muihin sidostyyppeihin yhdisteltyinä. Sitouttamisen onnistumiseksi kanta-asiakkuudesta on oltava asiakkaalle konkreettista hyötyä; jotta asiakas kokee kanta-asiakkuutensa mielekkääksi, on taustalla olevaa asiakkaan palkitsemisen ajatusta korostettava ja tehtävä asiakkaalle ymmärrettäväksi viestinnän keinoin.

4.4. Kannattavuus

Vaikka asiakassuhdestrategian noudattaminen vaatii yritykseltä kattavia investointeja, on sen pitkän aikavälin kannattavuus kiistaton. Sitoutumalla laadun tuottamisen kautta pitkäaikaisiin suhteisiin saadaan kustannukset minimoitua, sillä laadun kehittäminen on yritykselle edullisempää kuin huonon laadun tarjoaminen asiakkaille.

Kannattavuusvaikutus esiintyy asiakassuhdemarkkinoinnin parissa kahdella tavalla: välillisesti ja välittömästi. *Välitön kannattavuus* näkyy markkinoinnin osumatarkkuuden parantumisena; yrityksen markkinointitoiminnot kohdistuvat suurelta osin ennalta rajattuun asiakaskuntaan, ostaneisiin asiakkaisiin. Toiminnan tuloksena markkinointibudjetti pienee ja kustannukset käytetään tehokkaammin. Buzzell ja Gale (ks. Zeithaml ym. 1990, 9) lisäävät edelliseen laatuaspektin: tuottamalla ylivoimaista laatua asiakkaat saadaan maksamaan yrityksen palveluista korkeampia hintoja ja kasvatetaan lyhyen aikavälin tulosta.

Välillinen kannattavuus paranee asiakasvaihtuvuuden pienetessä. Asiakasuskollisuus pidentää asiakassuhteita tehden niistä taloudellisesti kannattavampia; toisaalta asiakkaiden hintatietoisuus madaltuu heidän kokeman arvon kasvun myötä, ja toisaalta yrityksen markkinointikustannukset alenevat, kun markkinointikeinoista edullisin, myönteinen suusanallinen viestintä ("word-of-mouth") saa mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin. Laatu siis aikaansaa todellisia, yritykselle arvokkaita asiakkaita ja johtaa pitkän tähtäimen taloudelliseen tehokkuuteen. (Evans & Laskin 1994; Kock 1993; Storbacka 1994)

5. MARKKINOINNIN PERINTEISET KILPAILUKEINOT ASIAKASSUHDEMARKKINOINNIN APUNA

5.1. Yleistä

Asiakassuhdemarkkinointi on yrityksen johdon valitsema strateginen lähestymistapa, jonka tarkoituksena on tuottaa ylivoimaisen palvelun laadun tuottamisen avulla tyytyväisiä asiakkaita ja sitä kautta yritykselle pitkän aikavälin kilpailuetua. Erona aiempiin markkinointistrategioihin ASM-strategia vaatii selkeämmin koko yrityksen sitouttamista valitun strategian mukaiseen toimintaan.

Grönroos (1995) esittää, että koska perinteiset neljä P:tä painottavat organisaation tuotanto-orientaatiota markkina- tai asiakaslähtöisyyden asemasta, on selvää etteivät kyseiset mixin osat enää sellaisenaan riitä tuottamaan toivottua tulosta. Yritysten on mukau-

tettava toimintojaan asiakkaiden enemmistön toiveiden suuntaan mm. luomalla ydintuotteen ympärille lisäarvoa, tarjoamalla asiakkaalle tuotteen ohessa luotettavaa palvelua sekä luomalla luottamukselliset suhteet asiakkaisiin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin. Perinteisiä kilpailun keinoja tärkeämmiksi nousevat kolme uutta kilpailutekijää: laatu, asiakaspalvelu ja asiakaspalveluhenkilöstö. ASM-yrityksen menestyminen perustuu siihen kuinka täsmällisesti asiakkaiden tarpeet määritellään ja pystytäänkö ne tyydyttämään tarpeita vastaavilla tuotteilla, saatavuudella, hinnoittelulla, viestinnällä, asiakaspalvelulla ja laadulla.

Kappaleessa 5 käsitellään perinteiset markkinointimixin osat - tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä - asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohdasta.

5.2. Tuotepäätökset

Tuote on yrityksen asiakkaalleen tarjoama tavara tai palvelu. Nykymarkkinoilla yrityksen erottuminen vastaavista kilpailevista yrityksistä erilaisten tuotteiden ja niiden laadun avulla on käymässä yhä vaikeammaksi jatkuvien teknologisten edistysaskelten ja toimialoja sitovien standardien vuoksi. Rope (1986) toteaa, että tuotepäätösten yhteydessä laatu nousee kriittiseksi tekijäksi markkinoinnissa vanhoille asiakkaille, sillä tuotelaatu on saatava vastaamaan asiakkaan odotuksia. Tähän liittyen Parasuraman ym. (1991) huomauttavat, että kokeneempien asiakkaiden odotukset ovat yleensä ottaen korkeampia kuin asiakkaiden, joilla ei ole aiempia kokemuksia jostakin tietystä palvelusta. Kokeneemmat asiakkaat ovat myös ennemmin taipuvaisia valittamaan palvelusta. Uusien asiakkaiden kohdalla tuotepäätökset koskevat lähinnä tuotekehittelyn tuomaa differointietua kilpailijoihin nähden.

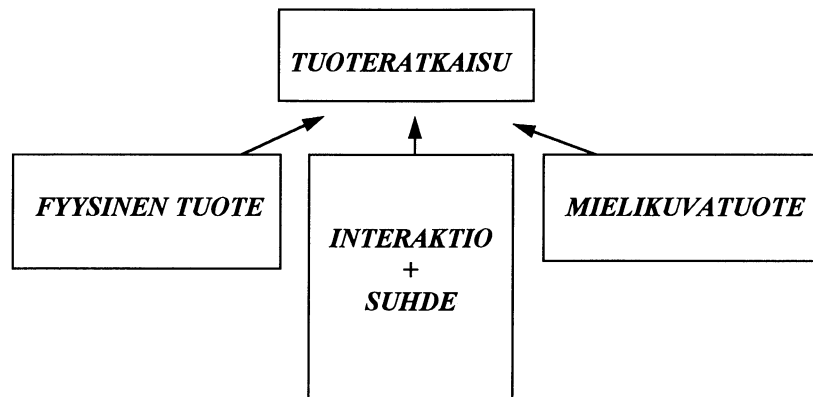
Luonnollisesti yrityksen tarjoaman tuotteen on oltava asiakkaan toiveiden mukainen ja laadultaan erinomainen, mutta asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on paremminkin erottua fyysisen tuotteen lisäksi tarjotulla tuotteen ohessa saatavalla laadukkaalla palvelulla, sillä palvelu on markkinointimixin hankalimmin kopioitavissa oleva osa. Palvelu voi olla joko asiakaspalvelua tai konkreettisempi palvelutuote. Palvelujen kaltaisten ydin- ja

mielikuvatuotteiden jatkeiden avulla asiakkaalle voidaan tarjota enemmän kuin mitä he ovat tottuneet tuotteelta odottamaan.

Palvelut tulisi jaotella eri luokkiin sen mukaan missä suhteen vaiheessa niitä tarjotaan. Samlin ym. (1992) esittämä palveluiden ryhmittely on palveluja käsittelevässä kirjallisuudessa varsin yleinen; ensimmäisen ryhmän muodostavat palvelut ennen varsinaista palveluntuottamisprosessia ("pre-service") ja jälkimmäisen ryhmän palvelut, jotka tarjotaan palveluntuottamistapahtuman jälkeen ("after-sale service"). Ennen ostoa palveluilla pyritään kasvattamaan myyntiä; yritys voi tarjota asiakkaallensa ylimääräistä palvelua mm. arvioimalla asiakkaan tarvetta ja tarjoamalla nimen omaan tälle asiakkaalle sopivaa palvelua sopivaan aikaan, muodostamalla yhteistyöverkostoja ja tiedottamalla asiakasta yrityksen palvelutarjonnasta puhelimitse. Oston tapahduttua tarkoitus on maksimoida asiakkaan tyytyväisyys jälkipalveluin, ja näin ylläpitää asiakasuskollisuutta. Cowell (1984) huomauttaa, että jälkipalvelut voivat johtaa asiakkaan ostohaluun alun alkaen. Yritys voi tarjota asiakkaallensa jälkipalvelua esimerkiksi takuun, asiakasrekisterin ja seurannan avulla, tarkoituksena kasvattaa palvelujen kokonaisyntiä ja yrityksen kannattavuutta.

Mether ja Hämäläinen (1994) korostavat ettei tuote muodostu pelkästään fyysisistä ominaisuuksista, vaan huomion tulisi kohdistua erityisesti tuotteen synnyttämään mielikuvaan. Koska mielikuvaan vaikuttavat mm. tuotteen tai yrityksen nimi sekä tuotteen ulkoasu, markkinoinnin on oltava yhdistettyä yritys- ja tuotekuvamarkkinointia. Koska asiakas ei pidä mitään tuotetta absoluuttisen hyvänä, vaan sen hyvyys mitataan vertaamalla sitä kilpaileviin tuotteisiin, on asiakassuhdemarkkinoinnin yhteydessä tuotepäätöksiin liitettävä myös suhdeaspektin vertailu ja tuotteen ohessa luotava interaktio.

Tärkeäksi osaksi asiakassuhdemarkkinointia ja tuotepäätöksiä nousee asiakkaan kouluttaminen yrityksen palvelutarjonnan tehokkaammaksi hyödyntäjäksi, eli asiakkaan informoiminen. Kuvio 5 tiivistää ASM-yrityksen tuotepäätökset:



Kuvio 5. ASM-yrityksen tuotepäätökset

5.3. Hintapäätökset

Asiakassuhdemarkkinoinnin yhteydessä hinnoittelu voi olla erityisen hankalaa, sillä palvelujen luonteen mukaisesti palvelu on kokonaishinnalla myytävä paketti, joka koostuu eri elementeistä ja toiminnoista. Tällöin hintaan vaikuttavia abstrakteja, vaikeasti hinnoiteltavia tekijöitä ovat mm. aika, saatavuus ja fyysinen transaktio. Hintaa on perinteisesti pidetty eräänä avaintekijänä yrityksen markkinointimixissä, mutta asiakassuhdestrategian parissa tämä ajatus ei enää sellaisenaan päde; eräs asiakassuhdemarkkinoinnin pääfunktioista onkin tehdä asiakkaista vähemmän hintatietoisia tarjoamalla heille muunlaista arvoa - esimerkiksi informatiivista tai teknistä - joten asiakassuhdestrategian optimitapauksessa hinnalla ei ole asiakkaalle ratkaisevan oleellista merkitystä.

Cowell (1984) korostaa kuitenkin, että hinta on luonnollisesti aina varsin tärkeä markkinointimixin osa, sillä tuotteen hinta vaikuttaa suoraan sekä ostajan että myyjän kannattavuuteen, mutta myös tuotteen imagoon ja myyntivolyymiin, sekä yrityksen markkinointikeinojen käyttöön. Hinta on missä tahansa taloudellisessa toiminnassa laadun välikappale ja hinnan avulla asiakas muodostaa mielessään yritys- ja tuotekuvan, joka joko vastaa tai ei todellisuutta. Lisäksi hinnalla on vaikutusta siihen miten asiakas näkee yrityksen ja sen tarjoaman tuotteen suhteessa kilpailijoihin. Edelliseen liittyen on kuitenkin huomattava, että liian hintakeskeinen strategia aiheuttaa asiakassuhdestrategian parissa haittaa, koska

se vetoaa lähinnä ”väärään” asiakassegmenttiin - suhteeseen vähemmän sitoutuneisiin asiakkaisiin - jolloin yrityksen tärkeät kanta- ja avainasiakkaat voivat tuntea itsensä syrjityiksi.

Cram (1994) ehdottaa kolmea asiakassuhdemarkkinointiin liittyvää hinnoittelusääntöä. Ensinnäkin pitkäaikaisten asiakkaiden ansiosta saavutettavat kustannus- ja tehokkuushyödyt olisi jaettava ainakin osittain yrityksen kanta-asiakkaiden kanssa asiakasuskollisuuden luomiseksi. Toinen ohje on olla käyttämättä hintaa markkinoinnissa pääasiallisena myyninedistämiskeinona; hinnanalennusten asemasta olisi tehokkaampaa käyttää esimerkiksi parempaa myynnin jälkeistä palvelua, eli luoda asiakkaalle lisäarvoa palveluin. Kolmanneksi yrityksen on kehitettävä asiakaslähtöinen hinnoittelumekanismi, jolloin tiedetään mitä asiakas tarvitsee tietyllä hinnalla, ja hinta asetetaan suhteessa asiakkaan asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tuotepaketti räätälöidään kunkin asiakkaan toivomusten mukaisesti ja hinta asetetaan kyseessä olevan tuotteen arvostuksen perusteella, avainasiakkaana *asiakkaan kokema arvo*.

Cramin hinnoitteluohjeisiin viitaten on huomattava, ettei hänen asiakassuhdemarkkinointikäsitteensä ole aivan yhtä laaja kuin tässä työssä käytetty käsite, jonka mukaan ASM-yrityksen kanta-asiakkaaksi luokitellaan lähes jokainen ostanut, suhteeseen sitoumuksen tehnyt asiakas. Lisäksi asiakaslähtöiseen hinnoittelumekanismiin kätkeytyy vaara, että asiakkaan kokeman arvon optimointi johtaa yrityksessä tahattomasti liian hintakeskeiseen ajatteluun tai organisaation kannattavuuden unohtumiseen. Asiakkaan kokema arvo on luonnollisesti tärkeä osatekijä tuotteen lopullisen hinnan asetannassa, mutta ajatuksen tulisi ennemminkin olla, että *lisäarvon luomisen ja odotuksiin vaikuttamisen avulla lopullisesta hinnasta saadaan asiakkaan kokemaa arvoa vastaava*. Mikäli edelliset tekijät otetaan hinnoittelun suunnittelussa huomioon, tarjoaa Cramin ohjeisto erinomaisen asiakassuhdestrategian hinnoittelun rungon.

Tellis ja Gaeth (1990) tiivistävät laadun ja kuluttajan informaation välisen suhteen; mikäli asiakas kokee palvelun laadun erittäin tärkeäksi ja hänellä on käytössään tarkkaa tietoa palvelusta, yritys voi valita strategiakseen ns. *arvostrategian* ja vaatia laadukkaasta pal-

velustaan asiakkaan suostumuksella korkean hinnan. Avainasemaan nousee yrityksen pysyminen valitsemansa laadun takana; mikäli hinta on korkea, on myös laadun pysyttävä asiakkaan näkökulmasta korkeatasoisena. Jos laatua koskeva informaatio on kuitenkin vähäistä vaikka laatu koetaan asiakkaiden taholta tärkeäksi, on vaarana, että asiakas käyttää hintaa laadun referenssinä; tällöin asiakas mieltää yrityksen kysymän korkean hinnan laadun mittariksi. Ongelmaksi nousee etteivät kaikki yritykset pelaa sääntöjen mukaan, vaan pyytävät huonostakin laadusta korkean hinnan, mikä luonnollisesti vie pohjan tältä laatu-hinta referenssiltä. Edellinen ongelma liittyy ASM-strategian parissa ainoastaan potentiaalisille asiakkaille suunnattuun markkinointiin; ongelman minimoimiseksi yrityksen täytyy tukea arvostrategiaansa *imagomainonnalla*.

Asiakassuhdestrategian henkeen soveltuu *joustava arvoperusteinen informoiva hinnoittelu*. Hinnanasetannassa tulisi huomioida asiakkaan kokema arvo ja tarvittaessa tuotteen kustannusrakennetta muutetaan hintaan sopivammaksi. Ajatus ei kuitenkaan ole hinnoitella tuotteita puhtaasti asiakkaiden ehdoilla, vaan jatkuvan viestinnän keinoin kouluttaa asiakkaat laatutietoiseksi ja opettaa heitä vaatimaan laatua. Asiakassuhdestrategian tuoma lisä yrityksen hintapäätöksiin on siis ajatus asiakkaiden *laatu- ja hintakouluttamisesta*; yrityksen on tehtävä asiakkaille selväksi miten hinta on suhteessa tuotteen laatuun. Hinnan on heijastettava suhteen kehittymisen myötä syntynyttä oppimista, ja sen on luonnollisesti oltava järkevässä suhteessa kilpailijoiden hintoihin, mutta ennen kaikkea asiakas on saatava ymmärtämään hänelle tarjotun suhteen ja palvelun ylivoimaisuus.

5.4. Saatavuuspäätökset

Saatavuudella tarkoitetaan asiakassuhdemarkkinoinnin parissa jakelupäätöksiä ja sitä miten helposti, nopeasti ja täsmällisesti asiakkailla on mahdollisuus saada haluamansa tuotteet. Kysymys on siis siitä *miten* tuote tarjotaan asiakkaalle. Saatavuuskeinot liittyvät läheisesti asiakkaiden palveluodotuksiin ja ne voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin saatavuustekijöihin.

Ulkoisella saatavuudella - mm. yrityksen sijainnin, aukioloaikojen tai ilmaisten asiakas-palvelua tukevien puhelinnumeroiden avulla - saadaan asiakas saapumaan yritykseen. Ulkoiseen saatavuuteen liittyy myös henkilökunnan saatavuus; asiakaspalvelijoille tulee aina nimetä sijaiset erikoistilanteiden varalle, ettei päädytä tilanteeseen, jossa kukaan ei pysty asiakasta palvelemaan. *Sisäisen saatavuuden* tarkoitus on vaikuttaa asiakasviihtyvyyteen ja sitä kautta asiakkaan ostohaluun kiinnittämällä huomiota palveluympäristöön, tuotteiden esille panoon, esitteisiin, jne. (Lahtinen ym. 1994; Parasuraman ym. 1985)

Saatavuuden huomioiminen kilpailun keinona on usein vähätelty tekijä, mutta asiakassuhdemarkkinoinnin parissa sillä on olennainen rooli osana palveluntuotantoa. Saatavuuden avulla pyritään poistamaan palveluntuotantotapahtuman aikaan ja paikkaan liittyviä esteitä. Saatavuus on asiakkaan näkökulmasta läheisesti sidoksissa joustavuuden käsitteeseen; tuotteen ja yrityksen pitää olla saavutettavissa pitkälti asiakkaan ehdoilla, eikä ainoastaan niin, että saadaan asiakas saapumaan yrityksen luo, vaan myös toisin päin. Käytännössä yrityksillä on paljon parannettavaa; esimerkiksi palvelunumeroissa säännönmukaisesti tapahtuva loputon jonottaminen ei täytä alkuperäistä tarkoitusta eli aika-tai paikkahyödyn tarjoamista asiakkaille, vaan asiakastyytyväisyyttä tavoiteltaessa luodaankin tosiasiaassa tyytymättömyyttä.

Suoramarkkinointi on asiakassuhdemarkkinointistrategian käyttämä erityinen jakelukeino, joka perinteisesti liitetään yrityksen markkinointiviestintäpäätöksiin. Suoramarkkinointi soveltuu ASM-strategian tarkoituksiin juuri sen saavuttavuuden luonteen vuoksi; kohdistettua suoramarkkinointia käytetään kanta-asiakkaiden keskuudessa yleiseen tiedon levittämiseen ja joustavaan kahdensuuntaiseen viestintään, jonka kautta asiakkaan on helppo lähestyä yritystä. Lisäksi suoramarkkinointi tarjoaa resursseja säästävän tavan ylläpitää kontakteja kiinnostusta osoittaneisiin potentiaalsiin asiakkaisiin.

Direct Marketing Associationin (ks. Sigfridsson 1991, 24) määritelmä suoramarkkinoinnista on seuraava:

”Suoramarkkinointi on markkinointitapa, joka käyttää yhtä tai useampia viestimiä saadakseen aikaan mitattavissa olevan palautteen tai tapahtuman”.

Suoramarkkinointi soveltuu asiakassuhdemarkkinoinnin saatavuuspäätöksiin sen interaktiivisen luonteen vuoksi; asiakkaita kohdellaan yksilöinä ja heidät pyritään kohtaamaan kasvotusten mahdollisimman usein. Suoramarkkinointi antaa yritykselle mahdollisuuden viestiä asiakkaiden kanssa yksilöllisesti kilpailijoiden havainnoilta suojattuna ja lisäksi rohkaisee asiakkaita ilmaisemaan mielipiteitä ja toiveita. Mikäli suoramarkkinoinnin keinoin ilmitulleet asiakkaiden mieltymykset pystytään lisäksi hyödyntämään myöhemmin tapahtuvassa markkinoinnissa, saa yritys tätä kautta itselleen huomattavaa etua. Suoramarkkinoinnin muita etuja ovat mm. luovuus, joustavuus ja nopeus. (Blomqvist ym. 1993; Sigfridsson 1991)

Lähtökohtana suoramarkkinoinnissa on, että sekä asiakkaat että heidän avaintietonsa tunnetaan ja tiedot kerätään systemaattisesti päivitettäviin asiakastietokantoihin. Jotta yrityksen hallussa olevaa asiakasinformaatiota voidaan muokata ja seurata, on suoramarkkinoinnin oltava kahden suuntaista. Blomqvist ym. (1993, 112) menevät jopa niin pitkälle ylistäessään suoramarkkinoinnin etuja, että esittävät suoramarkkinoinnin keinoin kerättyjen asiakasrekisterien käytön vähentävän perinteisten markkinatutkimusten tarvetta.

Edellinen väite on kuitenkin hieman rohkea jo siksi, että asiakasrekisterit ovat arvokkaita ainoastaan mikäli ne ovat ajan tasalla ja asiakkaista kerätyt tiedot ovat asiakassuhteelle ja yrityksen toiminnalle relevantteja. Tämän kaltainen asiakastietojen täydellisyys ei ole realistista pelkästään asiakasrakenteen jatkuvan muutoksen takia; aiemmin todetun mukaisesti sopiva yhdistelmä asiakasrekisterien käyttöä sekä markkinatutkimuksia optimoi tarvittavan asiakasinformaation laadun ja määrän.

Taulukon 10 suoramarkkinoinnin kohderyhmämalli pohjaa Sigfridssonin⁶ (1991, 30) esitykseen ollen kuitenkin asiakassuhdemarkkinointiin paremmin soveltuva muokattu sekä runsaampi versio aiemmasta esityksestä.

<i>ASIAKKAAT</i>	<i>OMINAISPIIRTEET JA HUOMIOT</i>
<p><i>Kanta-asiakkaat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • aktiiviset asiakkaat • osallistuvat palveluntuotantoprosessiin • osallistuvat viestintään 	<p>Suhteeseen sitoutuneita ”jatkuvaisiasiakkaita”, joita johdetaan asiakastietokannan kautta. Yritykselle erittäin kannattavia asiakkaita yhteistyöhön perustuvien rooliensa kautta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>suoramarkkinointi suhteen ylläpitämiseksi ja syventämiseksi</i> • <i>asiakastietokannassa mm. asiakkaan yhteystiedot, toiveet kontaktien ajankohdista, henkilökohtaisen palveluhenkilön nimi, sitoutumisen aste, erikoistoiveet, palautekommentit, jne.</i>
<p><i>Kiinnostusta osoittaneet ei-asiakkaat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • kiinnostusta yhteistyösuhteen aloittamista kohtaan osoittaneet ei-asiakkaat • yrityksen mahdollisiksi yhteistyöpartnereiksi luokitellut henkilöt 	<p>Potentiaalisten asiakkaiden tietokantaan kirjaamisen jälkeen helpompi lähestyä ja motivoida suhteeseen kuin ei-asiakkaita; yritys pystyy tunnistamaan ”otollisen maaperän” markkinointitoimenpiteitään kohtaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>suoramarkkinointi ei-asiakkaan informoimiseksi ja motivoimiseksi</i> • <i>asiakastietokannassa tietoa mm. henkilön kiinnostuksen kohteesta, asteesta, henkilöprofiili, jne.</i>
<p><i>Ei-asiakkaat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • tunnistamattomat potentiaaliset asiakkaat • yrityksen toistaiseksi tavoittamattomat sekä seulomattomat 	<p>Mahdollisesti yrityksen yhteistyökumppaneiksi sopimattomia henkilöitä. Voidaan saavuttaa alustavaa seulontaa varten mm. osoitepankkien sekä massamainonnan keinoin.</p>

Taulukko 10. Kohderyhmäjaottelu suoramarkkinoinnissa

Suoramarkkinoinnin kohderyhmät edustavat luonnollisesti samalla asiakassuhdemarkkinoinnin asiakasryhmiä, joten kyseessä on myös eräänlainen asiakassuhdemarkkinointistrategiaan soveltuva ”jälkisegmentointimalli” tilanteessa, jossa yrityksellä on valmiita asia-

⁶ Sigfridssonin alkuperäinen esitys on luotu tavaroiden markkinointiin liitettävään suoramarkkinointiin, joten malli painottaa mm. suuria tilausmääriä. Lisäksi malliin kuuluu kohta ”huonot asiakkaat”, joka jätetään huomiotta jo pelkästään syystä, että ns. huonot asiakkaat eivät passiivisina ole selvästikään sitoutuneita asiakassuhteeseen ASM-strategian odottamalla tavalla.

kassuhteita. Kuten aiemmin on mainittu, ostaneet asiakkaat eli kanta-asiakkaat muodostavat yrityksen kannalta kiinnostavimman ryhmän yhteistyösuhteen eteen tehtyjen varsin mittavien investointien vuoksi.

5.5. Markkinaviestintäpäätökset

Asiakassuhde alkaa viestinnästä ja dialogin jatkaminen suhteen kestäessä ylläpitää ja kehittää suhdetta. Asiakkaalle luodaan viestinnän avulla kuva yrityksestä ja tarjottavasta tuotteesta, sekä sen laadusta, hinnasta, palvelusta ja arvosta, joten markkinoinnin on oltava yhdistettyä yritys- ja tuotekuvamarkkinointia.

Grönroosin (1990b) mielestä ensikontaktin merkitystä ei voi liikaa korostaa asiakassuhteen menestymiseksi - varmuus, ulkoasu ja asiantuntemus herättävät asiakkaan mielenkiinnon, kuten myös positiiviset sanavalinnat ja tuotekuvaukset, sekä selkeä yrityskuva edustettavasta yrityksestä. Toinen kriittinen hetki kontaktin luonnin ohella on asiakasdialogin päättäminen; tehokkaan asiakastietokantaan pohjaavan jälkimarkkinoinnin avulla luodaan mahdollisuus saada asiakas palaamaan muistuttamalla muista tuotteista tai pelkästään tiedustelemalla asiakkaan kokemuksia palveluntuotantoprosessista. Mikäli myyjän viestimä tuote vastaa asiakkaiden tarpeita ja mielikuvia, syntyy asiakassuhde.

Kock (1992) kehottaa yritystä jo markkinaviestintää suunniteltaessa miettimään viestiä asiakkaan kannalta, sillä varsin usein yrityksen viestimän kuvan ja asiakkaan todellisuuden välillä vallitsee kuilu, jonka seurauksena asiakas saattaa haluta päättää asiakassuhteen. Tämä voi johtua mm. siitä, että asiakkaan ennako-odotukset ovat suuremmat tai toiset kuin yrityksen taholta odotetaan. Markkinaviestinnän vaikuttamispotentiaali on suuri sidottuna kuluttajan mielipiteeseen tai oston syyhyn, joten viestinnässä tulisi korostaa juuri näitä seikkoja. Edellytyksenä luonnollisesti on, että tunnetaan oma kohderyhmä ja sen arvostukset, sekä oman yrityksen ja tuotteen vahvuudet. Cram (1994, 162) esittää viestin hajoittamista osa-alueisiin; taulukko 11 kuvaa Cramin esitystä⁷:

⁷ Esitystä on täydennetty taulukon viimeisellä sarakkeella, eli asiakassuhdemarkkinoinnin tuntemisella ja jatkuvalla kahdensuuntaisella viestinnällä.

<i>Yrityksen ja tuotteiden ymmärtäminen</i>	<i>Asiakkaiden ymmärtäminen</i>	<i>Kilpailijoiden ymmärtäminen</i>	<i>ASM-strategian ymmärtäminen</i>
<i>Realistinen viestintä</i>	<i>Tarkoituksenmukainen ja vakuuttava viestintä</i>	<i>Differoitu viestintä</i>	<i>Jatkuva, kohdistettu ja kahdensuuntainen viestintä</i>

Taulukko 11. Markkinaviestinnän sanoman osa-alueet

Markkinaviestinnän on oltava mahdollisimman usein toistuvaa ja noudatettava jatkuvasti samaa loogista linjaa organisaatiolle tyyllisesti sopivin keinoin. Sanoman valinnassa voidaan hyödyntää Cowellin (1984, 170) palvelujen markkinaviestintään liittyvää ohjetta: sanomassa on korostettava asiakkaan kokemaa hyötyä ja konkreettisia vihjeitä laadusta yksinkertaisella, kaikkien ymmärtämällä kielellä.

Raulas ja Vepsäläinen (1992, 14) esittävät vertailevan tiivistelmän eri lähestymistapojen markkinaviestinnän olemuksesta ja riskistä:

<i>Conceptualization of Risks</i>	<i>Promotion Objective</i>	<i>Source of Channel Risk</i>	<i>Source of Impact Risk</i>
<i>Transaction View Risk Identification</i>	Get message through	Channels unable to transfer messages	No response or partial effects on receivers
<i>Interaction View Risk Differentiation</i>	Get message to the right target group	Channels not selected or relied on	Misinterpretation / undesired negative effects
<i>Relationship View Risk management</i>	Manage the dynamics of promotions	Channels portfolio inefficiently allocated	Dissatisfaction due to lacking / conflicting persuasion

Taulukko 12. Markkinaviestinnän riskityypit

Taulukosta 12 käy ilmi, että suhdelähestymistapa on ensimmäinen viestinnän riskiä suoranaisesti johtava lähestymistapa, muiden tyytyessä ainoastaan toteamaan riskin olemassaolon. Asiakassuhdestrategiassa markkinaviestinnän riski esiintyy lähinnä asiakkaiden keskuuteen leviävänä epätyytyväisyytenä, mikä on tulosta asiakkaiden liian vähäisestä tai ristiriitaisesta suostuttelusta. Palveluihin sidottuna tähän on usein luonnollisena syynä palvelujen abstraktisuus, mikä tietyssä määrin hankaloittaa systemaattista viestintää asiakkaille. Zeithaml ym. (1990) ehdottavat ongelman ratkaisuksi palvelun laadun konkreettisemmaksi tekemistä symbolisten onnistumistarinoiden avulla. Samalla palvelujen myyntiargumentit tulisi sitoa asiakkaiden palveluodotuksiin. Sigfridsson (1991) esittää lisäksi, että viestinnässä on korostettava palvelun korkeaa laatua, esimerkiksi palvelun sivussa tulevia laatutakuita, sekä palvelun ainutkertaisuutta.

Asiakassuhdestrategiassa viestinnän on keskityttävä ennen kaikkea suhteen lämpimyyteen ja molemminpuolisiin kontakteihin, uskottavuuteen ja haluttavuuteen. Kaiken kaikkiaan avainasemaan nousee markkinaviestinnän riskin systemaattinen johtaminen riskin identifioinnin ja eriyttämisen kautta.

Asiakassuhdestrategian parissa käytetty viestintäkanava on joustava käsittäen henkilö- ja tilannesidonnaisesti eri viestintäkeinot. Koska asiakkaalle suunnatun viestin on oltava mahdollisimman henkilökohtainen, tilannesidonnainen ja kahdensuuntainen, on aiemmin käsitellyn kohdistetun suoramarkkinoinnin ja -mainonnan merkitys asiakassuhdemarkkinoinnissa korostettu. Asiakassuhdemarkkinoinnin ollessa vuorovaikutteista, tärkeä osa viestintää on yritykselle takaisin tuleva palaute asiakkailta; tästä syystä esimerkiksi perinteinen mainonta ei sovellu asiakassuhdemarkkinointiin kovinkaan hyvin muuten kuin tarkkaan kohdistettuna, palautetta rohkaisevana suoramainontana potentiaalisille asiakkaille. Cowell (1984, 472) kuitenkin korostaa, että nimen omaan potentiaalsiin asiakkaisiin liitettynä mainonta on kuitenkin hyvä keino saavuttaa muuten tavoittamattomia henkilöitä tutustumaan tuotetarjontaan ja sitä kautta kenties päätyämään asiakassuhteeseen.

Suusanallisen viestinnän merkitys viestintäkeinona on asiakassuhdemarkkinoinnissa korostettu, vaikkei sitä varsinaiseksi yrityksen taholta tulevaksi markkinaviestinnäksi aina katsottaisikaan. On itsestään selvää, että tätä asiakkaiden toinen toisilleen myynninedistäjinä toimimista esiintyy ainoastaan hyvin valmistettujen tuotteiden yhteydessä. Tyytyväinen asiakas toimii myynninedistäjänä tuttavapiirilleen kertoessaan omista positiivisista kokemuksistaan. Tämän myynninedistämistavan etuna on sen edullisuus ja luottamusta herättävä luonne, mutta samalla referenssien huonona puolena on hitaus, sillä palaute tulee luonnollisestikin vasta tuotteeseen tutustumisen ja sitä kautta mielipiteen muodostamisen jälkeen. Suositusten edellytyksenä on ansaitsemisen ohella asiakkaan rohkaiseminen. Suusanallisesta viestinnästä saadaan valjastettua yrityksen markkinaviestinnän osa asiakkaiden mielipiteisiin vaikuttamalla ja suosituksia pyytämällä. (Cowell 1984; Cram 1994)

Markkinaviestinnän kaikkien osa-alueiden on toimittava tehokkaasti, keskenään sopusoinnussa ja asiakkaan kanssa harmoniassa. Usein kuulee väitettävän, että asiakassuhteen syvyys on suorassa suhteessa kontaktien määrän kanssa: mitä useammin yritys ottaa yhteyttä asiakkaaseen, sitä enemmän luottamusta herättäväksi asiakas kokee suhteensa yritykseen.

Asiakassuhdestrategian erikoisuus markkinointiviestinnän parissa tulee esille lähinnä sen korostaessa viestinnän merkitystä ulkoisten asiakkaiden ohessa myös yrityksen sisäisille asiakkaille, eli henkilökunnalle. Viestinnän yhteydessä on kuitenkin muistettava, että kaikki teoin ilmaistu on moninkertaisesti sanallista myynninedistämistä tehokkaampaa. Asiakkaan kouluttaminen yrityksen palvelutarjonnan tehokkaammaksi hyödyntäjäksi sekä asiakkaan odotuksiin vaikuttaminen tapahtuvat suureksi osaksi markkinaviestinnän avulla; asiakkaita on koulutettava vertailemaan vaihtoehtojaan tarjolla oleviin viesteihin perustuen, sekä tältä pohjalta valitsemaan heille parhaan arvon tuova tuote. Asiakassuhdemalliin löytyy lisäys markkinointiviestinnän osalta huomiosta, että *asiakkaan informoimisen avulla laadusta tulee laatua* - tehokkain asiakkaiden informoimisen kanava on yrityksen interaktiivisen markkinointifunktion sitouttaminen tuottamaan asiakasinformaatiota yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksen aikana.

6. KILPAILUETUNA ASIAKASPALVELU JA IHMISET

6.1. Asiakaspalvelu

Yritykset mieltävät asiakaspalvelun ja sen roolin hyvin eri tavoin. Yleensä asiakaspalvelulla tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden avulla yritys auttaa asiakasta ostamaan ja pysymään tyytyväisenä ostopäätökseensä oston tapahduttua. Ostettuun tuotteeseen sisältyvä palvelu luo lisäarvoa asiakkaalle. Christopher ym. (1991, 5) kuvaavat asiakaspalvelua prosessiksi, joka tuottaa asiakkaalle sekä aika- että paikkahyötyä. Argyle ja Henderson (ks. Fournier ym. 1998, 48) puolestaan määrittelevät asiakaspalvelun asiakkaan tukemiseksi hänen yksityisyyden ja luottamuksen kunnioittamista unohtamatta.

Kuluttajan lähtökohdasta palveluyrityksen arviointi tarkoittaa palvelutapahtuman arviointia. Shostack (ks. Bitner 1990, 70) kuvaa vuorovaikutteista palvelutapahtumaa seuraavasti:

"A service encounter is a period of time during which a consumer directly interacts with a service."

Asiakaspalvelun kehittämisen taustalla on luonnollisesti kiristynyt kilpailu ja tuotteiden elinkaaren lyhentyminen; asiakaspalvelu nousi yritysten erilaistamiskeinoksi vaiheessa, jossa kilpailijoista erottuminen muilla keinoin ei enää ollut mahdollista esimerkiksi standardoitujen tuotteiden takia. Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa asiakaspalvelun merkitys korostuu, koska sillä on suora vaikutus asiakasuskollisuuden luomiseen ja kyky saada asiakas vähemmän hintatietoiseksi. (Parasuraman ym. 1985)

Laatuimagon kannalta on tärkeää, että jokainen yksittäinen palvelutilanne johdetaan erikseen. Asiakkaan tyytyväisyys on suuresti riippuvainen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen interaktiutilanteen laadusta ja onnistumisesta; mikäli asiakkaalle jää ikävä mielikuva yrityksestä epäonnistuneen asiakaspalvelutilanteen kautta, pysyvää suhdetta ei synny. Jos asiakas lisäksi kokee, että palvelutilanteen epäonnistumisen syy olisi ollut yrityksen kont-

rolloitavissa ja epäilee tilanteen toistuvan, asiakas on entistä tyytymättömämpi. (Bitner 1990; Bitner ym. 1994)

6.2. Ihmiset

Ihmisten - joilla tarkoitan työssäni yrityksen asiakaspalveluhenkilökuntaa - merkitys asiakassuhdestrategiassa korostuu, kun perinteisen markkinointimixin tehtävänä on enää tukea olennaisemmaksi nousevaa interaktiivista markkinointitoimintaa. *Interaktiivinen markkinointifunktio* käsittää ihmiset, jotka toimivat toisaalta operationaalisella tasolla heille annettujen asiakaspalvelutehtävien parissa, toisaalta markkinointitehtävissä osa-aikamarkkinoijina. Yrityksen jokainen työntekijä sitoutuu markkinointistrategiaan lupautumalla omalta osaltaan palvelemaan asiakkaita mahdollisimman laadukkaasti. (Judd 1987).

Asiakaspalveluhenkilöstö eli ns. *osa-aikamarkkinoijat* ("part-time-marketer") ovat noussemassa asiakassuhdestrategiaa noudattavissa yrityksissä markkinointispecialisteja olennaisempaan asemaan, sillä juuri he kohtaavat toistuvasti *totuuden hetkiä* asiakkaiden kanssa samaan aikaan kun markkinointispecialistit vieraantuvat todellisuudesta harvenneiden suorien asiakaskontaktien kautta. Totuuden hetket ovat avainhetkiä suhteessa; onnistunut asiakas-myyjä interaktio tarkoittaa usein pohjan luomista jatkuvalla suhteelle, joten voidaankin sanoa, että nämä kontaktit asiakkaiden ja myyjän välillä ovat hetkiä, jolloin suhteeseen voidaan vaikuttaa eniten. (Grönroos 1989 ja 1993; Gummesson 1991)

Judd (1987) korostaa, että asiakaspalvelua suorittavat henkilöt toimivat yhteyksinä yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakaspalvelu rakentuu mielikuvien sekä tunnejännitteiden varaan ja henkilökunnan käyttäytyminen on suorassa suhteessa asiakkaan muodostamaan tuote- ja yrityskuvaan. Tästä syystä henkilöstö on erityisen tärkeä resurssi yritykselle. Jokainen henkilöstön jäsen vaikuttaa omalta osaltaan siihen, millainen käsitys asiakkaalla tulee yrityksen palveluvalmiudesta olemaan, sillä palveluhenkilöstön asiantuntemus ja palvelualltius vaikuttavat suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen. Kaikkien työntekijöiden

tulee toteuttaa yrityksen palveluajatusta ja omata riittävä tieto-taito sekä oikea asenne työtä ja asiakkaiden palvelemista kohtaan. Henkilöstön laatuun tulee kiinnittää erityishuomiota, sillä asiakkaiden on hyväksyttävä henkilökunnan jäsenet yrityksen heille osoittamiin rooleihin.

Yrityksissä vallitsee yhä mielenkiintoinen ristiriita: yritysten asiakaspalveluhenkilöstö on avainasemassa palveluntuotantoprosessissa, mutta nämä henkilöt ovat usein yrityksen kouluttamattomimpia ja huonoimmin palkattuja henkilöitä. Luonnollisesti asiakaspalveluhenkilöstön kouluttamisesta tulisi tehdä yksi yrityksen päätavoitteista; organisaation tehtävänä on opettaa sisäisille asiakkaille heidän roolinsa ja vastuunsa palveluntuotantoprosessissa. Sisäisen asiakkaan roolit ovat kutakuinkin samat kuin aiemmin esitellyt ulkoisen asiakkaan roolit, mutta ongelmaksi nousee etteivät organisaation työntekijät hahmota rooliansa yhtä laajaksi kuin se asiakassuhdemarkkinoinnin parissa nousee.

7. KILPAILUETUNA PALVELUN LAATU

7.1. Palvelun laadun määrittelyä

Laatu ei luonnollisestikaan tuo itsessään kilpailuetua yritykselle, mutta kun se sidotaan asiakkaiden odotuksiin ja asiakkaan kokemaan arvoon, on tuloksena kilpailuetu. Näin ollen laatu on epäsuora kilpailuedun tuoja, joka kuitenkin nousee lopputulosulottuvuudessa asiakassuhdemarkkinoinnin tärkeimmäksi kilpailuetutekijäksi.

Asiakassuhdestrategian korostama palvelun laatu on osoittautunut käsitteellisesti varsin hankalasti lähestyttäväksi sen abstraktin luonteen vuoksi; laadun mittaaminen ja standardisointi on sidottava tiettyyn henkilöryhmittymään ja yrityksen tavoitteisiin. Grönroos (1990b) kuvaa palvelun laatua seuraavasti:

"Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan, ja tietyn tuotteen tai palvelun laatu on mitä tahansa, miksi asiakas sen kokee".

Garvin (ks. Kuusisto 1996, 45) esittää samantapaisen asiakaslähtöisen määritelmän laadusta:

”Different customers have different needs and wants, and products with highest quality are those that best satisfy those needs.”

Asiakassuhdemarkkinointiin sidottuna laadun voidaan sanoa olevan palvelun kykyä täyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet. Laatu tarkoittaa tuotteen laadun ohella tukipalveluiden ja asiakassuhteen laatua. Parasuraman ym. (1985) esittävät, että palvelujen laatukysymykset suhteessa tavaroiden vastaaviin ovat huomattavasti monimutkaisempia. Japanilaisen palvelufilosofin mukaan laatu on ns. nolla-virheajattelua, eli ei epäonnistumisia. Kaikkien yritysten tulisi omaksua tämä palvelun täydellisyyttä ja virheiden ennaltaehkäisyä korostava filosofia, sillä laadun vaikutus on pitkäaikainen ja vaikeasti eroonpäästävä. Zeithaml ym. (1990) korostavat palvelun oikeintoimittamisen merkitystä ohjeella, että palvelu tulisi toimittaa oikein jo ensimmäisellä kerralla - toisella kerralla palvelu tulisi toimittaa vielä paremmin. Päinvastoin kuin usein ajatellaan, laatu ei maksa vaan sen puute.

Mutta miten mitata tätä palvelutilanteen onnistumista, kun palvelut ovat henkilö- ja tilansidonnaisia? Ensinnäkin palvelut ovat abstrakteja; yleispätevien laatustandardien luominen on vaikeaa, sillä useimpia palveluista ei voida laskea tai mitata, varastoida tai etukäteen arvioida. Palvelut ovat myös aina erilaisia, koska niiden luonne riippuu kulloinkin palvelun suorittavasta henkilöstä, sekä palvelun toisena osapuolena olevasta asiakkaasta. Tästä henkilösidonnaisuudesta johtuen asiakkaan saama palvelu voi olla jotain aivan muuta kuin yrityksen oli tarkoitus tuottaa. Palvelut eivät aina myöskään ole erotettavissa tuotanto- ja kulutusosiin, sillä nämä vaiheet kulkevat usein käsikädessä. Kaikki edellä esitellyt tekijät korostavat henkilökunnan ohella palveluntuotantoprosessiin osallistuvan asiakkaan vaikutusmahdollisuutta tehdä palvelutilanteesta onnistunut.

Palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa Grönroosin (1985) mukaan myöhemmin käsiteltävien *teknisen ja funktionaalisen laadun* ohella myös *yrityksen imago*. On siis huomattava, että

palvelun laatuun liittyy lopputuloksen lisäksi koko palveluntuotantoprosessi ja myös prosessin näkymättömät osat. Lehtinen ja Lehtinen (ks. Parasuraman ym. 1985, 43) korostavat, että palvelun laatu tuotetaan asiakkaan ja yrityksen välisenä interaktiona, joten laadulla on kolme dimensiota: fyysinen-, yritys- ja interaktiolaatu. Tässä jaottelussa *fyysinen laatu* tarkoittaa mm. palvelun fyysisiä puitteita, *yrityslaatu* yrityksen imagoa ja *interaktiolaatu* yrityksen ja asiakkaan välistä kanssakäymistä. (Ks. myös Tanner 1996)

Asiakassuhdemarkkinoinnissa laatu on asiakaslähtöistä; asiakas määrittää laadun ja laatua tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Lewisin ja Boomsin (ks. Parasuraman ym. 1985, 42) palvelun laadun määritelmän mukaan asiakkaiden odotukset toimivat palvelun laadun mittareina. Laatu on subjektiivinen asia; laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua:

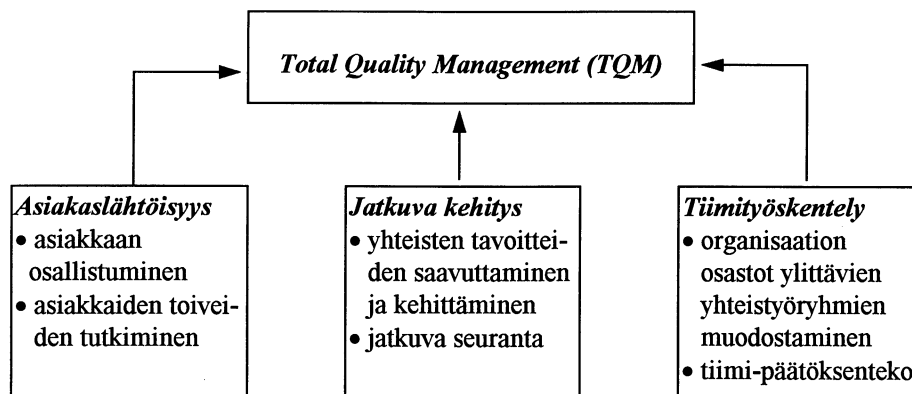
"Service quality is a measure of how well the service level delivered matches customer expectations. Delivering quality service means conforming to customer expectations on a consistent basis."

Laatu on yrityksen kannattavuutta. Vaikka yleisohje palvelun laadun osalta onkin, että laadun on vastattava asiakkaiden odotustasoa, on muistettava taloudellisen toiminnan perusta, eli kannattavuus. Yrityksen toiminnan on oltava yrityksen sanelemaa ja on toimittava yrityksen ehdoilla, vaikkakin sitten asiakaslähtöisesti. Nämä kaksi lähestymistapaa mielletään helposti toisensa poissulkeviksi vastakohtaisuuksiksi, mutta asiakassuhdemarkkinoinnin parissa edellä mainitut lähtökohdat kulkevat kuitenkin käsikädessä yrityksen ja asiakkaan ollessa tiimi, jossa toiminnan taustalla on molempien osapuolten hyöty.

7.2. Palvelustrategiana TQM

Asiakassuhdemarkkinointi on palvelua, ja palvelun lähtökohtana on kokonaisvaltainen palvelun laadun johtaminen, *Total Quality Management (TQM)*. Tämä palvelustrategia

korostaa Morrow'n (1997, 373) mukaan kolmen tekijän merkitystä osatekijöinä palvelun laadussa: asiakaslähtöisyyttä, jatkuvaa kehitystä sekä tiimityöskentelyä.



Kuvio 6. TQM-tekijät

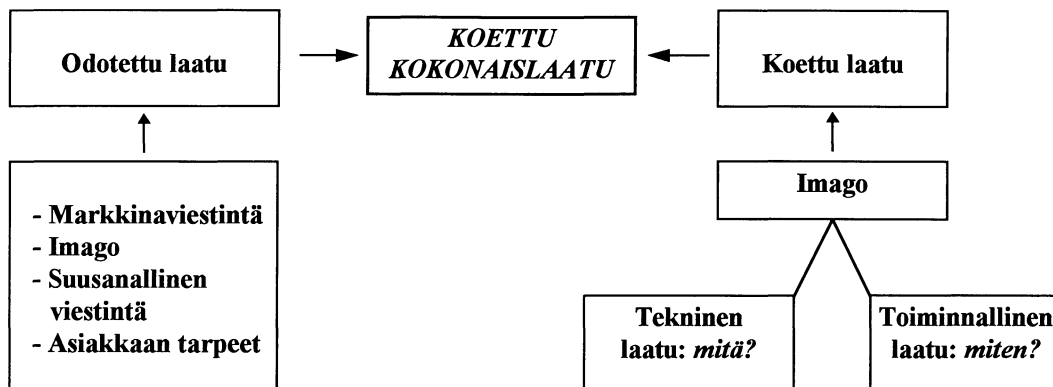
Asiakaslähtöisyys tarkoittaa niin yrityksen sisäisen kuin ulkoisenkin asiakkaan arvostusta; yritys pyrkii pitkän tähtäimen tuloksen maksimointiin ja onnistumiseen nimen omaan ylläpitämällä läheisiä ja palauteskeskeisiä välejä molempiin edellä mainituista asiakasryhmistä. Kilpailuedun vaatiman *jatkuvan kehityksen* ylläpitämiseksi organisaatio pyrkii etsimään yhä parempia menetelmiä ja organisaatioprosesseja, sekä sopeutumaan ja sitoutumaan uusien toimintatapojen tuomaan muutokseen. Tähän liittyy kyky oppia virheistä ja estää niiden uusiutuminen; organisaatiossa pyritään tekemään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Taustalla on ajatus siitä, ettei mikään toimi täydellisesti, vaan aina on mahdollisuus toimia tehokkaammin tai laadukkaammin. *Tiimityöskentelyssä* korostetaan yhteistyön laajuutta ja jatkuvuutta, sekä organisaation ulkopuolisten tahojen mukanaoloa. Yhteistyön ongelmaksi nousee kuitenkin helposti organisaation hierarkkinen rakenne, joka estää ideoitten tasapuolisen hyödyntämisen. (Morrow 1997)

Holmlund (1996, 25) esittää, että systemaattinen TQM tuo organisaatiolle epäsuoraa kilpailuetua monin eri tavoin: asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin, asiakastyytyväisyys kohoaa, sisäinen viestintä paranee, ongelmanratkaisukyvyt kehittyvät, henkilöstön sitoutuneisuus syvenee, syntyy vahvempia suhteita, tehdään vähemmän virheitä, jne.

Evans ja Laskin (1994) tiivistävät, että suhteessa perinteiseen johtamiseen TQM:ssa kaikki päätökset tehdään asiakkaan tyytyväisyyden maksimoinnin lähtökohdasta eikä perinteisen yrityskeskeisesti. Laadun olennaisuus osin syrjäyttää perinteisen voiton merkityksen ja laatu on prosessilaatua, kaikkien osatekijöiden summa, jonka aikaansaamiseen kaikki organisaation työntekijät osallistuvat.

7.3. Koetun kokonaislaadun malli

Grönroosin (1990b, 41) luoma kuvion 7 koetun kokonaislaadun malli auttaa ymmärtämään mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, sekä kuinka asiakkaat arvioivat tätä saamaansa palvelun laatua.



Kuvio 7. Koetun kokonaislaadun malli

Mallin odotettuun palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaiden tarpeiden lisäksi yrityksen markkinointiviestintä, muiden asiakkaiden suositukset ja yrityksen imago. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi aiemmin ohimennen mainittua ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen.

Tekninen laatu on mitä asiakas saa palvelulta, eli asiakkaalle vuorovaikutuksen jälkeen jäävä tuotantoprosessin osa, esimerkiksi varaosat tai takuut. Tekninen laatu kuvaa palvelun teknistä lopputulosta ja sen onnistumiseen vaikuttaa mm. palvelujen määrä, yrityksen tekniset ratkaisut, henkilökunnan ammattitaito sekä tieto-taito. *Toiminnallista laatua* on se miten tekninen laatu välitetään asiakkaalle ja miten yhteistyö organisaation ja asiakkaan välillä onnistuu. Tähän laadun ulottuvuuteen vaikuttaa yrityksen kyky sopeuttaa tekniset ratkaisunsa asiakkaiden toiveisiin ja se millaiseksi ihmisten välinen interaktio muodostuu, sekä millaisia organisaation fyysiset ja tekniset resurssit ovat. Toiminnallinen laatu tarkoittaa, että toimitaan tehokkaasti ja tehtävät hoidetaan kerralla oikein. Asiakkaan ennakkomielikuva yrityksestä ja sen palvelusta vaikuttaa asiakkaan kokemukseen, joten yrityksen imago toimii mallissa laadun kokemisen suodattimena. Yrityksen imago pitää sisällään sekä yleisimagon että erilliset yrityksen viihtyvyys- ja houkuttelevuusspektit. (Cowell 1984; Grönroos 1985 ja 1990b)

Tutkijat ovat eri mieltä edellä mainittujen laadun osatekijöiden suhteellisesta voimasta pyrittäessä tuottamaan parasta mahdollista koettua kokonaislaatua. Sasser ym. (ks. Cowell 1984, 109) ehdottavat, että jokin laadun osatekijöistä voi nousta ylivoimaiseksi suhteessa muihin. Toisaalta laatuun voi vaikuttaa keskiarvo kaikista. Varsin yleiseksi näkemykseksi on noussut Grönroosin (1990b) ajatus siitä, että kaikki tekijät vaikuttavat omalta osaltaan niin ettei mitään osatekijää voi jättää huomiotta.

Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa nimen omaan toiminnallisen laadun merkitys kasvaa usein dominoivaksi; tekninen laatu on kokonaislaadun perusedellytys, muttei sellaisenaan riitä. Toiminnalliseen laatuun liittyy läheisesti suhteen laatu; Crosby ym. (1990, 76) esittävät, että *suhteen laatu* ("relationship quality") on asiakaspalveluhenkilöstön kykyä vähentää asiakkaan palveluiden luonteeseen liittyvää epävarmuutta. Tällä on korkea vaikutus asiakkaan tuleviin palveluodotuksiin sekä selkeä yhteys pitkäaikaisen suhteen syntyyn, ja sitä kautta yrityksen tulokseen.

7.4. Asiakkaiden palveluodotukset

7.4.1. Palveluodotukset

Evans ja Laskin (1994, 440) määrittelevät asiakkaiden palveluodotusten ymmärtämisen yrityksen kyvyksi määritellä mitä asiakkaat haluavat ja tarjota tuotteita, jotka vastaavat tai ylittävät odotukset. Tutkijoiden määritelmät asiakkaiden odotuksista vaihtelevat suuresti; asiakastyytyväisyyskirjallisuudessa odotukset ovat asiakkaiden asettamia esivaatimuksia tuotteille, ja palvelun laadun kirjallisuudessa ne määritellään asiakkaiden näkemykseksi siitä mitä myyjän pitää toimittaa. Odotukset ovat asiakkaan tulevaan ostotoimintaan heijastuvaa ennakkointia tulevasta palvelutoiminnasta. Ylivoimaisen palvelun laadun tuottamisessa on avainasemassa asiakkaiden odotusten ymmärtäminen ja näihin odotuksiin vastaaminen, sillä asiakkaat vertaavat odotuksiaan ja kokemuksiaan arvioidessaan saamansa palvelua ja sen laatua.

Asiakkaiden palveluodotukset voidaan Parasuramanin ym. (1985) esityksen mukaan jaotella laajemmin kymmeneen luokkaan. *Luotettavuus* on asiakkaiden odotuksiin vastaamisen tärkein tekijä, ja se merkitsee yrityksen kykyä toimia yhtenäisellä tavalla; tämä on toimintojen, ajoituksen ja lupauksen johdonmukaisuutta sekä tarkkuutta. *Reaktiot* ovat työntekijöiden halua ja valmiutta palvella asiakkaita ajallaan ja viivytyksettä, ja *pätevyys* tarkoittaa kontakti- ja tukihenkilöiden kykyä, tietoa ja taitoa palvella asiakkaita, mutta myös toimivaa teknistä tukijärjestelmää.

Saavutettavuuteen liittyy ajatus yhteydenoton mahdollisuudesta ja helppoudesta. Tähän vaikuttavat mm. yrityksen sijainti, aukioloajat, puhelinyhteydet ja henkilökohtaisen kontaktin odotusaika. *Empatia* merkitsee asiakkaiden odottavan kontaktihenkilöiden käyttäytyvän kohteliaasti ja kunnioittavasti, sekä olevan asiakkaita kohtaan ystävällisiä ja huomaavaisia. Kahdensuuntainen *viestintä* on ymmärrettävää asiakkaan ajan tasalla pitämistä; asiakas tarvitsee jatkuvasti informaatiota palvelun kustannuksista, suorittamisesta ja palvelusta itsestään.

Uskottavuus tarkoittaa asiakkaalle palvelun tarjoajan luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista. Asiakkaalle on tärkeää myös fyysinen, rahallinen ja luottamuksellinen *turvallisuus*, niin ettei asiakassuhteeseen liity vaaroja, epäilyksiä tai riskejä. *Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen* on asiakkaiden tarpeiden ”aitoa” ymmärtämistä; tähän liittyy erikoistoivomusten huomioonottaminen, yksilöllinen palvelu, huomaavaisuus ja asiakkaiden tunnistaminen. *Konkreettisilla tekijöillä* tarkoitetaan palvelun fyysisiä tekijöitä ja yrityksen näkyvyyttä, eli yrityksen ulkoisia puitteita, henkilöstön ulkoista olemusta, palvelun apuvälineitä ja muita asiakkaita.

Parasuraman ym. (1991, 66) ovat myöhemmässä vaiheessa tiivistäneet palveluodotukset viiteen. Taulukko 13 on mukaelma tutkijoiden esityksestä:

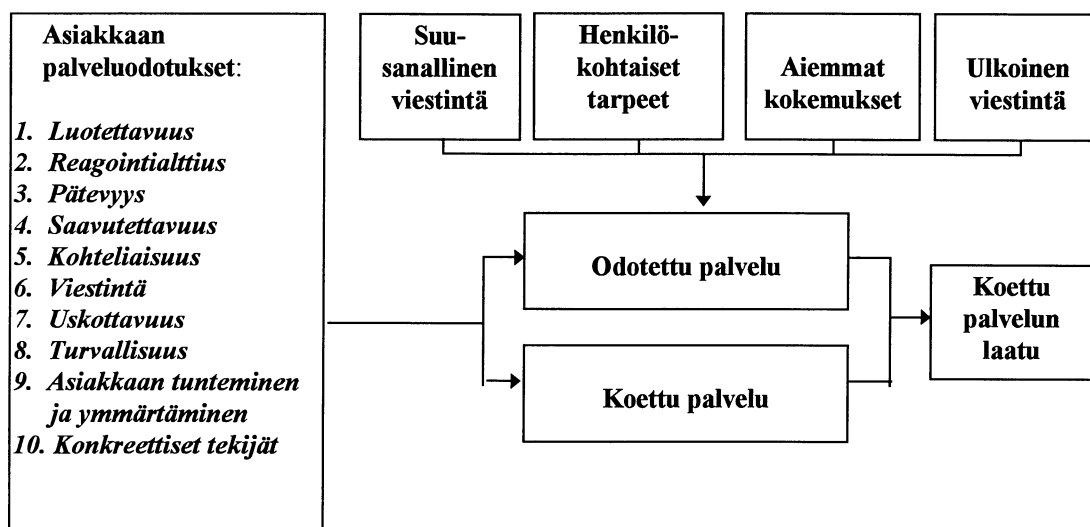
<i>PALVELUN TEKIJÄ</i>	<i>MÄÄRITELMÄ</i>	<i>TARKENNUS</i>
<i>1. Luotettavuus</i>	Kyky suorittaa luvattu palvelu sovitusti ja tarkasti	Viivästynyt tai kiireessä suoritettu huono palvelu eivät vakuuta asiakasta
<i>2. Konkreettiset tekijät</i>	Yrityksen fyysisen ympäristön laitteet, henkilöstö ja materiaalit	Viihtyvyyys -aspekti
<i>3. Reaktiot</i>	Henkilöstön auttamishalu ja nopea palvelu	Kontaktin otto myös yrityksen taholta, ei vain toisin päin
<i>4. Vakuuttavuus</i>	Työntekijöiden tiedot ja kohteliaisuus sekä kyky vaikuttaa luottamuksen syntyyn	Henkilöstö ei saa paljastaa tietämättömyyttään tai asennettaan johtoa / toimintatapoja kohtaan
<i>5. Empatia</i>	Huolenpito ja yksilöllinen asiakkaan huomioonottaminen	Joustava palvelu ja palvelun ”keksiminen” joka tilanteeseen; kontaktit ihmisten kanssa

Taulukko 13. Asiakkaan palveluodotukset

Useiden eri tutkijoiden löydökset vahvistavat, että taulukossa esitetyistä tekijöistä luotettavuus ja empaattisuus vaikuttavat suoraan asiakkaan kokonaistyytyväisyyteen. Luotettavuus on tärkein tekijä pyrittäessä vastaamaan asiakkaan odotuksiin, prosessitekijöiden -

konkreettiset tekijät, reaktiot ja empatia - ollessa tärkeimpiä pyrittäessä ylittämään asiakkaan odotukset, tai kun on tarkoitus korjata palveluntuotannossa ilmenneitä ongelmia (Parasuraman ym. 1991, 41). Holmlund ja Kock (1992) korostavat lisäksi, että asiakkaiden palveluodotusten yhteydessä henkilöstä riippuen joko ainoastaan yksi, useammat tai kaikki odotustekijät voivat vaikuttaa asiakkaan analyysiin palvelun laadusta.

Kuvio 8 on Zeithamlin ym. (1990, 23) esitys asiakkaan palvelun laadun arviosta⁸:



Kuvio 8. Asiakkaan arvio palvelun laadusta

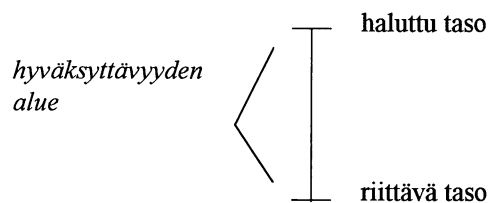
7.4.2. Palveluodotustasot

Parasuramanin ym. (1991) mukaan odotukset voidaan jakaa kahteen ryhmään: (1) ihanneodotuksiin ja (2) minimiodotuksiin. *Ihanneodotuksissa* ("desired service level") henkilön oma arvomaailma heijastuu tuotteen hintaan, laatuun ja palveluun liittyvänä odotuksena. Tämä on taso, jolle asiakas haluaisi yrityksen palvelun yltävän ja toisaalta palvelun taso, jota asiakas pitää yritykselle mahdollisena tai todennäköisenä. *Minimiodotukset* ("adequate service level") ovat puolestaan asiakkaan asettama kohtuullinen alaraja hyväksyttävälle palvelulle, heijastaen mitä asiakas uskoo saavansa. Taso voi muuttua mm.

⁸ Vrt. koettu kokonaislaadun malli

asiakkaan oppimisen myötä. Yleensä ottaen hyväksyttävä laatutaso vaihtelee suuremmin kuin ihanneodotustaso. Liljander ja Strandvik (1992b, 3) lisäävät edellisiin kahteen ryhmään asiakkaiden *ennakko-odotukset*; nämä ovat asiakkaiden henkilökohtaisia odotuksia, jotka he ovat ennalta muodostaneet yrityksestä ja sen tarjoamasta tuotteesta mieltämänsä imagon pohjalta. Ennakko-odotuksiin vaikuttavat lisäksi asiakkaiden aiemmat kokemukset vastaavista tuotteista.

Asiakkaiden palveluodotukset ovat siis kaksitasoisia; palvelu voi olla joko *halutun* tai *riittävän* tasoista kuvion 9 mukaisesti. Näiden tasojen väliin jäävä alue kuvaa asiakkaan hyväksymää palvelua, joka perustuu asiakkaan näkemyksiin omien panosten ja vastikkeiden suhteesta. On huomionarvoista, että tämä *hyväksyttävyyden alue* ("zone of tolerance") on erilainen eri asiakkailla, ja lisäksi se voi muuttua tilannekohtaisesti asiakkaan kohdatessa eri palvelutilanteita. Hyväksyttävyyden aluetta on vaikea rajata, sillä asiakkaiden palveluodotustasot ovat pikemminkin joustavia alueita kuin tarkkoja pisteitä ja lisäksi odotustasot muuttuvat ajan mittaan. (Liljander & Strandvik 1992a; Parasuraman ym. 1991)



Kuvio 9. Asiakkaan odotustasot ja hyväksyttävyyden alue

Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa toimivan yrityksen on kuitenkin mietittävä tarkasti halutaanko asiakkaalle tarjota vain riittävää eli "siedettävää" palvelua, ja onko yritys valmis kestämään tämän riittävän palvelun aiheuttamat seuraamukset. Asiakas on taipuvainen vaihtamaan tuotetta paremman substituutin tullessa vastaan - miksi siis tietoisesti tarjota hänelle vähemmän kuin tarpeeksi?

8. PALVELUN LAADUN JOHTAMINEN

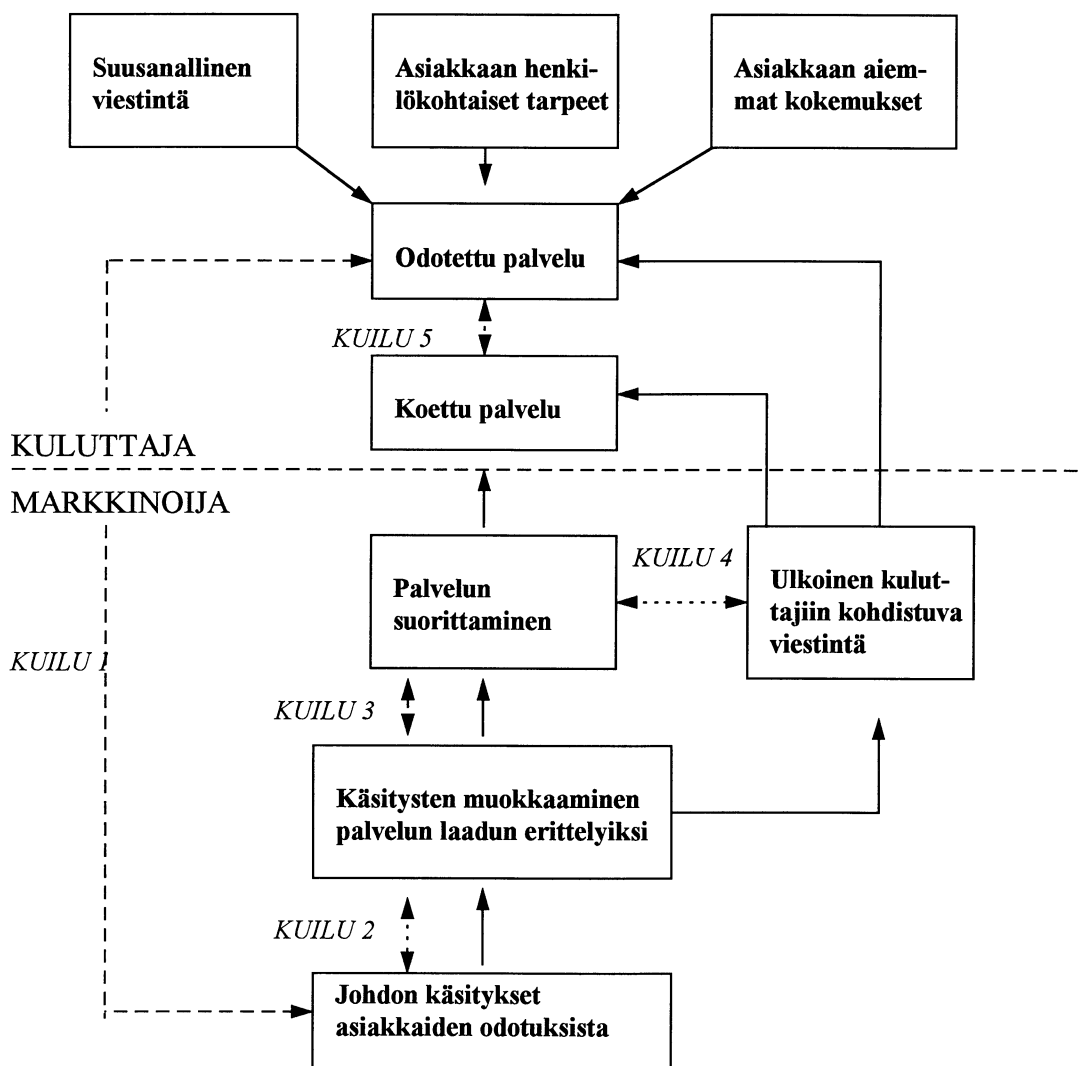
8.1. Johdatus palvelun laadun johtamiseen

Palvelujen johtaminen tarkoittaa, että organisaatiossa ollaan selvillä miten asiakas kokee palvelun ja sen laadun. Tämän lisäksi laatutietous on pystyttävä viemään organisaation toimintarakenteisiin, joten on keskityttävä siihen mitä organisaatiossa on tehtävä tarvittavan palvelun laadun tuottamiseksi. Palvelun laadun tuottamisen taustalla on pyrkimys toiminnan tehokkuuteen, hyvän palvelun toimittaminen asiakkaille sekä henkilökunnan työolojen parantaminen.

Palvelun laadun johtaminen edellyttää Malkan ja Danielssonin (1988) mukaan, että laatu paloitellaan tarkasti määriteltyihin laadun osatekijöihin, jotka osoitetaan tiettyjen henkilöiden vastuualueiksi. Yrityksen on määriteltävä ja sisäistettävä käsite luotettavuus, ja otettava se mukaan toimintaperiaatteisiin. ASM-strategiaa noudattavan organisaation jokaisen työntekijän on ymmärrettävä mitä laatu kulloinkin tarkoittaa ja henkilökohtaisesti kohdattava palveluntuotantoprosessin oman piirin laatupalautte muutosten mahdollistamiseksi. Jokaiselle henkilölle on myös annettava mahdollisuus ottaa opikseen negatiivisesta palautteesta, ja kaiken positiivista palautetta saaneen tulisi näkyä ohjeena muille työntekijöille.

Palvelun laatua ei voida edelliseen viitaten johtaa yhdellä yksittäisellä taholla vaan prosessiin sitoutuu asiakassuhdestrategian kolmitaho: (1) organisaation johto, (2) organisaation työntekijät sekä (3) asiakkaat. Grönroos (1990b) kuvaa organisaation johdon osallistuvan prosessiin laadunvalvontamittauksin, sisäisin analyysin, laatuerittelyin sekä sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin kautta. Työntekijät puolestaan osallistuvat laadun tuottamiseen haluamalla ja kykenemällä palvella laadukkaasti. Asiakkaiden tehtävänä on toimia laadun asettajina ja mittaajina.

Palvelun laadun johtamista voidaan luonnollisesti lähestyä monesta eri lähtökohdasta. Tutkijaryhmän Berry, Parasuraman ja Zeithaml *kuiluanalyysimalli*⁹ analysoi palvelun laadun ongelmia sekä tunnistaa yritysten ongelmakohdat laadun parantamiseksi. Tarkastelun kohteena on useita markkinoijan ja asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä ja kuiluja, liittyen osaksi johdon näkemyksiin palvelun laadusta, osaksi palvelun toimitukseen. Erityisen kiinnostaviksi nämä kuilut tekee havainto, että kukin kuiluista voi osoittautua osaltaan kriittiseksi esteeksi asiakassuhteen jatkuvuudelle. Kuvio 10 esittää Parasuramanin ym. (1985, 44) palvelun laadun kuiluanalyysimallin kokonaisuudessaan:



Kuvio 10. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli

⁹ Kuiluanalyysimallia koskeva kappale perustuu seuraaviin lähteisiin: Parasuraman ym. 1985 ja 1991, Zeithaml ym. 1988 ja 1990

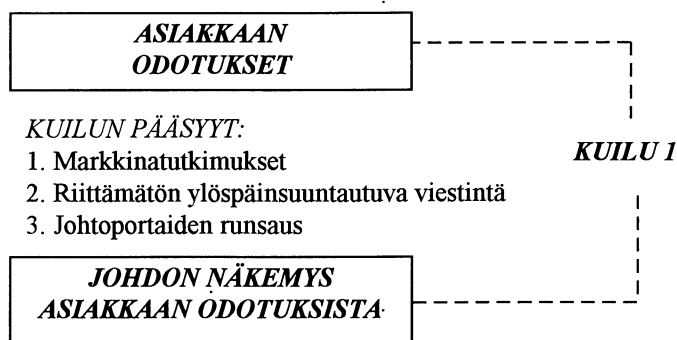
8.2. Johdon näkemyksen kuilun johtaminen

8.2.1. Johdon näkemyksen kuilun syyt

Kuilu asiakkaan odotusten ja johdon näkemysten välillä merkitsee, ettei yritys luuloistaan huolimatta tunne asiakkaidensa todellisia odotuksia. Usein yrityksessä uskotaan tiedettävän mitä asiakkaat haluavat, ja vaikka yrityksessä kenties halutaankin tuottaa laadukasta palvelua, tosiasiallisesti siellä tuotetaan sitä mitä asiakkaan *pitäisi* yrityksen mielestä haluta, sen sijaan että tuotettaisiin mitä asiakas oikeasti haluaa. Yrityksen taholla voidaan myös ajatella, ettei asiakkaan odotuksiin voida vaikuttaa. Tämä on erityisen vakava ongelma palveluyrityksissä, koska palveluihin ei mielletä mitään konkreettisia vihjeitä laadusta. Mikäli asiakkaalle ei tarjota mitä hän haluaa, asiakas etsii haluamansa muualta.

Asiakkaiden odotusten hahmottamisen ongelma voidaan sitoa yrityksen markkinatutkimuksiin monin eri tavoin; yritysjohto voi esimerkiksi päättää markkinatutkimusten kustannusten nousevan liian suuriksi ja lopettaa ne kokonaan. Toisaalta markkinatutkimusten tulokset voidaan tulkita väärin, jolloin niiden avulla saatu informaatio voi suoranaisesti vaarantaa yrityksen toiminnan. Tutkimustulokset saatetaan myös jättää kokonaan huomiotta; tähän voi olla syynä esimerkiksi yritysjohtoon vankka uskomus omien - tutkimustulosten vastaisten - näkemysten oikeellisuudesta tai epäily tulosten vääristyneisyydestä. (Zeithaml ym. 1990)

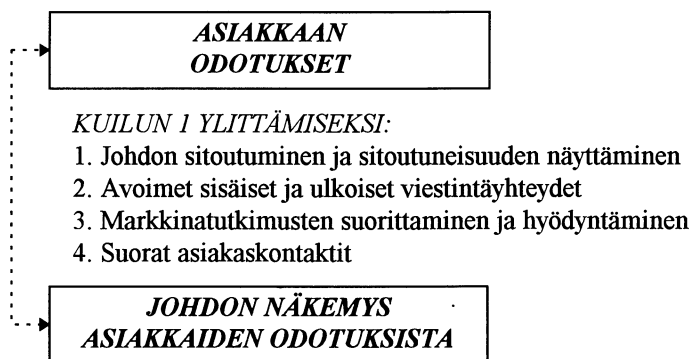
Viestintäongelmat johdon ja muun henkilöstön sekä asiakkaiden välillä ovat erityisesti suurten yritysten ongelmia. Perinteisen hierarkisissa yrityksissä johto vieraantuu helposti asiakaspalveluhenkilöstöstä ja asiakkaista, eli ihmisistä ja tilanteista, joiden kautta saadaan asiakasta koskevaa arvokasta informaatiota päättäjille saakka. Mikäli organisaation sisäisen viestinnän yhdensuuntaisuus estää lisäksi asiakaspalveluhenkilöstön mielipiteen vaikuttamisen asiakasta koskeviin päätöksiin, ei johdolla voi olla realistista kuvaa tilanteesta. Zeithaml ym. (1990, 52) tähdentävät kolmea kuviossa 11 esiteltyä päätekiijää palvelun laatukuilun kriittisinä ongelmina:



Kuvio 11. Johdon näkemyksen kuilu

8.2.2. Johdon näkemyksen kuilun ylittäminen

Laatukuilu 1 on johdon näkemyksen kuilu, jonka aiheuttaa yritysjohdon rajoittunut kyky hahmottaa asiakkaiden todellisia odotuksia. Kuvio 12 esittää tiivistelmän tekijöistä, joiden avulla tämä laatukuilu voidaan ylittää:



Kuvio 12. Johdon näkemyksen kuilun ylittäminen

Johdon puutteellisen näkemyksen yli päästään Zeithamlin ym. (1988) mielestä mm. asiakaspalvelijoiden ja johdon välisten avointen viestintäyhteyksien avulla; edellytyksenä on, että johto ymmärtää jatkuvien ja suorien asiakaskontaktien merkityksen, informaatio saavuttaa johtotason ja että organisaatiossa vallitsee sopivasti viestintää rohkaiseva yrityskulttuuri. Markkinatutkimuksissa on keskityttävä siihen mikä asiakkaan mielestä on pal-

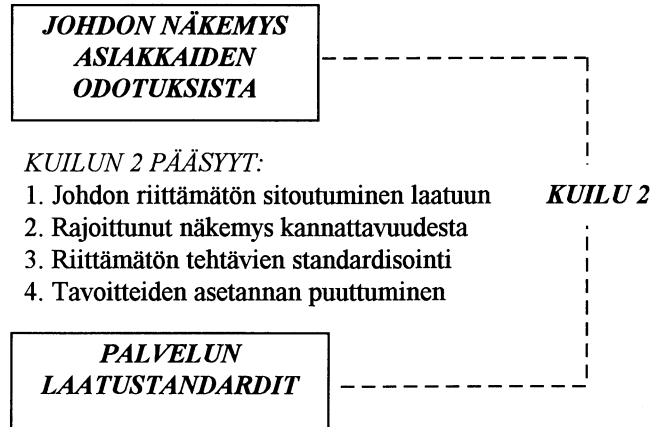
velussa laatua ja ennen kaikkea mitä asiakkaat odottavat palvelulta. Yrityksillä on Quinin (1993) mukaan käytössään useita eri tapoja tämän informaation saamiseksi; keinoja ovat mm. asiakkaiden valitusten hyödyntäminen, avainasiakkaiden erottelu, asiakaspaneelit, asiakaspalveluhenkilöstön kouluttaminen hyödyntämään palautetta, jne. Usein yrityksiltä jää kuitenkin huomaamatta juuri helpoimmin saatavilla oleva asiakasinformaatio, eli asiakaspalveluhenkilöstön kontaktiensa kautta saama tieto.

Johto on myös saatava sitoutumaan asiakaskontakteihin, sillä omakohtainen tieto asiakkaiden mielipiteistä korvaa moninkertaisesti kuulopuheet ja välikäsiä kautta saadun informaation. Sitoutuneisuudella tarkoitetaan tilanteen mukaan mm. palvelun laadun monitorointia, palkitsemista laadun perusteella, halua matkustaa tai tavata asiakaspalvelijoita ja asiakkaita. Sitoutumisen asiakasstrategiaan tulee olla välitöntä johdon itsensä likoon panemista eikä epäsuoraa sitoutumista esimerkiksi videon välityksellä. Jossain määrin edellinen voidaan tietysti korvata rohkaisemalla asiakaspalvelijoita viestimään tietonsa muuttumattomana johdolle saakka, mutta tätä vaikeuttaa suuresti organisaatioissa edelleen suuresti esiintyvä hierarkisuus ja moniportaisuus, jolloin organisaation sisäinen viestintä hankaloituu. Ratkaisumallina onkin johtoportaiden karsiminen siten, että yhä useampi henkilö organisaatiossa päätyy suoriin asiakaskontakteihin. (Grönroos 1990b; Zeithaml ym. 1990)

8.3. Laatuerittelyiden kuilun johtaminen

8.3.1. Laatuerittelyiden kuilun syyt

Laatuerittelyiden kuilussa ongelmana on, että vaikka yritys on selvillä asiakkaidensa odotuksista, tietoa ei hyödynnetä oikeina palvelun laatustandardeina. Kuvio 13 tiivistää Zeithamlin ym. (1990, 72) laatukuilun 2 pääongelmat:



Kuvio 13. Laatuerittelyiden kuilu

Käytännön yrityselämässä laaduntuottamiseen liittyvän sitoutumishaluttomuuden taustalla voi Parasuramanin ym. (1985) esityksen mukaan olla, ettei johto jostain syystä edes halua tuottaa asiakkaiden odotusten mukaista tuotetta tai palvelua. Syynä tähän voi olla esimerkiksi johdon kieltäytyminen näkemästä asiakkaiden varsinaisia odotuksia, mikä heijastaa heidän näkemystä laadukkaana palvelun tuottamisen kustannuksista; tämä johdon rajoittunut näkemys palvelun laadun taloudellisesta kannattavuudesta on usein seurausta lyhyen aikavälin kannattavuusseurannasta, jolle ei asiakassuhdestrategian parissa ole sija. Toisaalta johdolla voi olla tietoa asiakkaiden odotuksista, muttei kykyä heijastaa tätä tietoa palvelujen laatustandardeihin, eikä siten myöskään toimittaa odotusten mukaista palvelua. Kuten jo aiemmin todettu, useat yritykset uskovat olevansa sitoutuneita laatuun, mutta asiakkaan vaatiman laadun asemasta keskittyvätkin oman laatonäkemyksensä edistämiseen. Asiakassuhdestrategian parissa laatuun sitoutuminen tarkoittaa asiakkaan laadukkaaksi kokeman palvelun tuottamista mahdollisuuksien mukaan. Tavoitteiden asetannassa on olennaista heijastaa *asiakkaan* tarpeita yrityksen omien sisäisten standardien sijasta. (Ks. myös Zeithaml ym. 1990)

Ongelman voi muodostaa myös riittämätön asiakaspalvelun tehtävien standardisointi, sillä yleinen näkemys tuntuu yhä olevan, että tehtävien suorittamisen tuleekin olla mahdollisimman yksilöllistä. Tämän seurauksena rutiinitoiminnot ottavat asiakaspalveluhenki-

löstöltä turhaa aikaa, joka sen pitäisi paremminkin kuluttaa asiakkaan kanssa interaktiivisesti suhdetta parantaen.

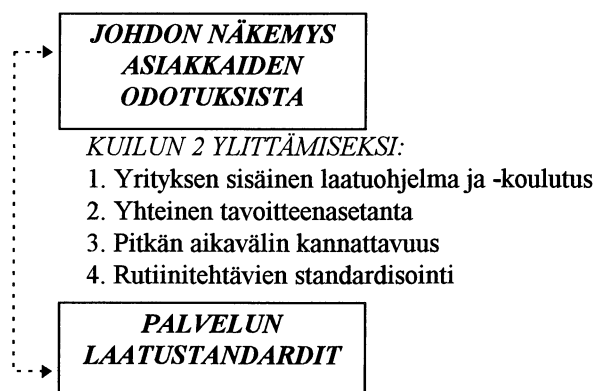
8.3.2. Laatueroittelyiden kuilun ylittäminen

Laatueroittelyiden kuilun ylittämiseksi yrityksen on varauksettomasti ja näkyvästi sitouduttava laatuun ja sen tuottamiseen yrityksen jokaisella tasolla ylimmän ja keski johdon tuel-la. Ylimmän johdon sitoutuneisuus - joka tässä yhteydessä ilmenee mm. laatu kulttuurin sekä riittävien tukiresurssien luomisena - ei riitä, vaan ajatus on saatava myydyksi myös keski johdolle, joka on lähemmässä kontaktissa yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön kanssa, ja vaikuttaa näin asiakaskontaktien kannalta tärkeimpään henkilöstöryhmään. Keski-johto sitoutetaan laadun tuottamiseen sopivin osallistumispalkkioin ja laatu koulutuksen avulla. Yrityksen kaikki tasot on sitoutettava yhteistyöhön, jotta tavoitteet ovat koko organisaation hyväksymät ja asiakaslähtöiset. Seurannan ja palautteen antamisen avulla organisaatio pystyy muokkaamaan tavoitteensa kulloistakin tilannetta ja muuttuvia asiakastarpeita vastaaviksi. (Grönroos 1990b)

Tuottavuusongelma ratkaistaan muuttamalla perinteisen rajoittuneita lyhyen tähtäimen kannattavuuden ajatusmalleja. Asiakassuhdemarkkinointistrategian parissa on ajateltava pitkän aikavälin puitteissa; ajatusohjenuoraksi tuottavuuteen sopii ajatus, että *lähes kaikki mitä asiakas palvelulta haluaa on yritykselle taloudellisesti kannattavaa ja tuottoisaa*. Tässä on luonnollisesti ymmärrettävä ottaa huomioon asiakkaan toiveiden koh-tuullisuus. Myös asiakassuhteen syvyys vaikuttaa taloudelliseen kannattavuuteen asiak-kaan tullessa vähemmän hintatietoiseksi ja tiukemmin sidotuksi yhteistyöyritykseensä. (Grönroos 1996)

Eräs laadun johtamisen tehtävä on luoda palveluntuotantoprosessia tukemaan standardoi-tuja, täsmällisen tarkkoja toimintoja. Zeithaml ym. (1990) korostavat, että rutiinien avulla kukin toimintoa suorittava henkilö toimii samojen rutiinien mukaisesti muuttamatta tahat-tomastikaan palvelun luonnetta ja siten sen laatua. Rutiinien automatisoinnin avulla henki-löstölle jää enemmän aikaa oman persoonallisen asiakaskontaktin läpiviemiseen, ja laa-

dukkaan asiakaspalvelun tuottamiseen. Laatukuilun 2 ongelman ratkaisu löytyy tiivistetynä kuviosta 14:

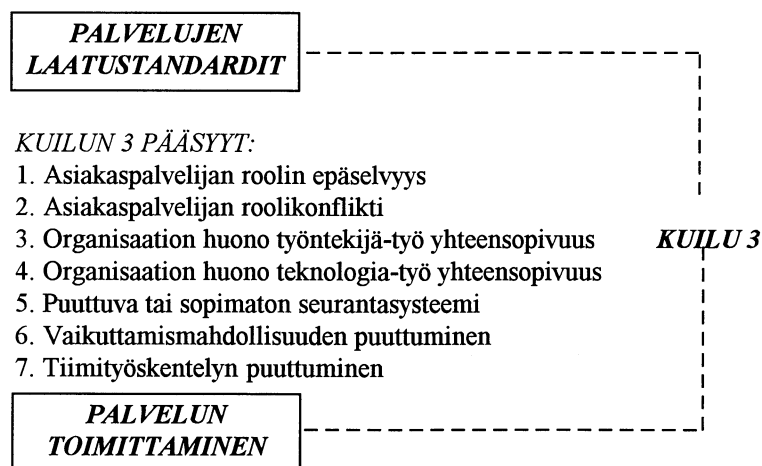


Kuvio 14. Laatuerittelyiden kuilun ylittäminen

8.4. Palvelun suorittamisen kuilun johtaminen

8.4.1. Palvelun suorittamisen kuilun syyt

Palvelun suorittamisen kuilu syntyy, kun organisaation työntekijät eivät kykene tai halua tuottaa johdon määrittelemää palvelua halutulla tasolla. Kuvio 15 kuvaa palvelun suorittamisen kuilua (Zeithaml ym. 1990, 91):



Kuvio 15. Palvelun suorittamisen kuilu

Ongelmana voi olla yhteistyökyvyn puuttumisen ohella työntekijän kokemus roolinsa epäselvyydestä, mikä on merkki riittämättömästä koulutuksesta tehtävää varten. Tällöin työntekijä ei ole varma mitä häneltä odotetaan, miten vastata odotuksiin, eikä miten häntä asiakaspalvelijana valvotaan ja palkitaan. Usein syynä ongelmiin palvelun suorittamisessa on seurannan puuttuminen. Roolin epäselvyyden ongelman ohella asiakaspalveluhenkilöstöä voi vaivata myös roolikonflikti, eli eräänlainen riittämättömyyden tunne työntekijänä. Ongelmana voi olla toisaalta rooliin ja toisaalta ihmiskontakteihin liittyvä ylikuormittuminen; tähän liittyy työntekijän tuntemuksia sekä yritysjohdon että asiakkaiden odotusten kasaantumisesta ja ylivoimaisuudesta. Roolikonflikti voi esiintyä myös tunteena, ettei henkilöllä ole tehtävissään välttämätöntä vaikutusmahdollisuutta. (Zeithaml ym. 1990 ja 1996)

Ongelmatekijäksi palvelun toimittamisessa voivat nousta myös työntekijän puutteelliset taidot suorittaa tiettyä työtehtävää; asiakaspalveluhenkilöltä voivat esimerkiksi puuttua työhön vaadittavat kieli-, ihmissuhde- tai tiimityöskentelytaidot, mikä vaikuttaa suoraan henkilön itsensä työtyytyväisyyteen ja sitä kautta tuotettuun palvelun laatuun. Mikäli yrityksessä on puolestaan huono teknologia-työ yhteensopivuus, henkilöstö voi kyllästyä työn tarpeettomaan hankaluuteen ja uupua rutiiniluontoisiin tehtäviin niin, ettei ole enää kykenevä tuottamaan asiakassuhdestrategialle olennaista interaktiolaatua suorien asiakaskontaktien kautta. (Grönroos 1990b; Zeithaml ym. 1990)

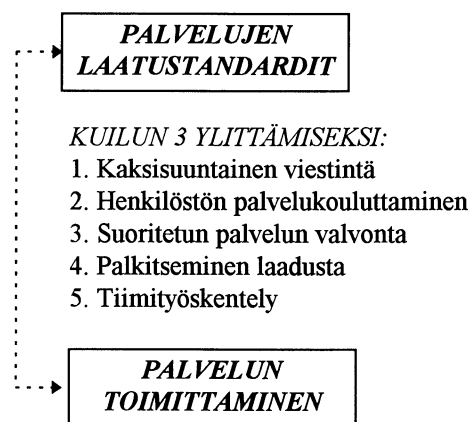
8.4.2. Palvelun suorittamisen kuilun ylittäminen

Palvelun suorittamisen kuilun ylittäminen voidaan aloittaa selventämällä työntekijän rooli viestinnän, palautteen, luottamuksen ja kompetenssin turvin. Henkilöstö tarvitsee organisaation ylemmältä tasolta työtehtäviensä koskevaa tietoutta ja tätä toimitetaan heille jatkuvan kaksisuuntaisen viestinnän avulla. Palveluprosessiin liittyviä eri toimintoja ja niiden välisiä vastuualueita voidaan selkiyttää hajoittamalla ne osiin ja kuvaamalla osia mahdollisimman seikkaperäisesti. Tämä myös tarkoittaa sisäistä työnjakoa. Palautteen antaminen palkitsee onnistumiset ja ohjaa oikeille raiteille, kun toiminnan suunta on epäselvä. Kou-

luttamalla henkilöstöä teknisellä-, ihmissuhde- ja asiakastasolla työntekijöistä tehdään asiantuntijoita, jotka pystyvät tukemaan yritystä joka tasolla. Aiemmin jo mainittu palvelun joustavuus erikoistilanteissa vaikuttaa myös suuresti palvelun suorittamiseen. (Zeithaml ym. 1996)

Henkilöstön riittämättömyyden tunteen eli roolikonfliktin helpottamiseksi yrityksen tulisi kouluttaa henkilöstöään ajankäytönhallinnassa sekä opettaa heitä priorisoimaan tehtäviään. Henkilöstön ja työn yhteensovittaminen tapahtuu jo rekrytointitasolla, mutta sitä voidaan tukea prosessin myöhemmässä vaiheessa koulutuksen avulla.

Organisaation palkitsemisjärjestelmän on Grönroosin (1990b) mukaan oltava luonteeltaan henkilökunnan käyttäytymistä monitoroiva; asiakaspalvelijoiden toimintaa on jatkuvasti tarkkailtava ja verrattava suhteessa palvelun laatustandardeihin. Asetetut tavoitteet ylittävästä toiminnasta on palkittava motivoivasti, esimerkiksi työtyytyväisyyteen vaikuttamalla. Lisäkeino henkilöstön motivoimiseksi on johdon luottamus asiakaspalveluhenkilöstöä kohtaan sekä yhteistyö kilpailun asemasta; asiakaspalveluhenkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen vaikuttaa suoraan henkilöstön kokemukseen työympäristöä kohtaan, mikä on avainasemassa tuotettaessa laadukasta palvelua. Edellytyksenä edellisen muutoksen läpiviemiselle on organisaatorakenteen mataloittaminen ja joustavammaksi tekeminen. Kuvio 16 esittelee tekijät laatukuilun 3 ylittämiseksi:



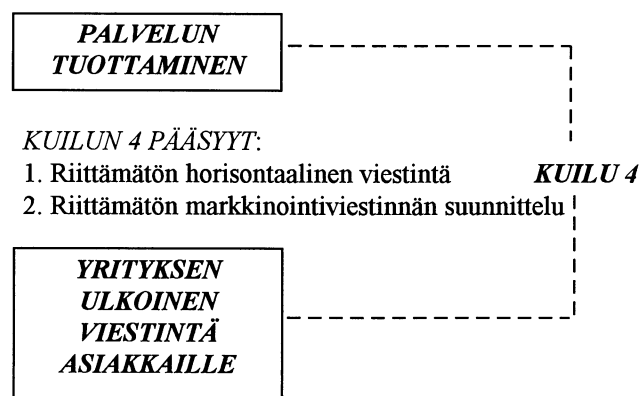
Kuvio 16. Palvelun suorittamisen kuilun ylittäminen

8.5. Markkinaviestinnän kuilun johtaminen

8.5.1. Markkinaviestinnän kuilun syyt

Syynä laatukuilun 4 syntymiseen on riittämätön markkinaviestinnän suunnittelu; suunnitteluvaiheessa ei ole otettu huomioon kenelle viesti kohdistetaan tai mitä asiakas tosiasiasa tuotteelta odottaa. Toisen ongelman muodostaa viestinnässä usein toistuva tuotteen liiallinen kehuminen ja lupauksen paisuttaminen. Molemmissa edellä esitetyistä tapauksissa lopputuloksena on palveluun pettynyt asiakas.

Varsin usein markkinaviestinnän kuilun muodostumisen syynä on riittämätön horisontaalinen viestintä yrityksen eri osastojen kesken. Mikäli tuotteen markkinoinnista vastaavilla henkilöillä ei ole todellista tietoa mm. tuotteesta, sen piirteistä, halutusta tuoteimagosta ja palvelutoimitukseen liittyvistä seikoista, ei viestintä voi myöskään vastata todellisuutta. Täten asiakassuhdemarkkinointistrategian parissa korostuu osastojen välinen yhteistyö, viestintä sekä sisäisen ja ulkoiset markkinoinnin koordinointi. Kuvio 17 (Zeithaml ym. 1990, 120) tiivistää markkinaviestinnän kuilun syyt:

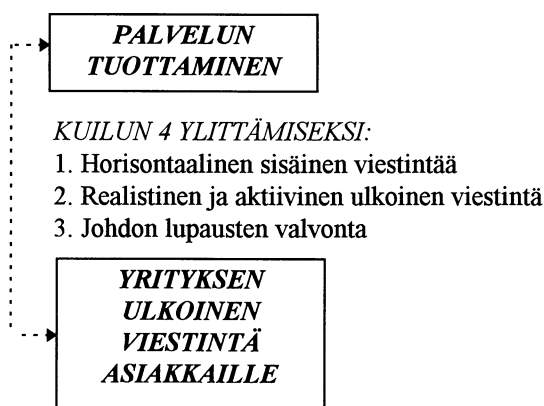


Kuvio 17. Markkinaviestinnän kuilu

8.5.2. Markkinaviestinnän kuilun ylittäminen

Markkinaviestinnän kuilun yli pääsee ainoastaan palveluun sopivan, täsmällisen viestinnän avulla, joka tavoittaa sekä yrityksen sisäisen että sen ulkoisen asiakkaan. Yrityksen tulisi pitää viestinnän lupaukset ulkoisille asiakkaille mahdollisimman realistisina, sillä liian paljon lupaamalla ainoastaan kohotetaan asiakkaiden odotuksia, ja mikäli asiakkaan kokemukset palvelusta eivät vastaa hänen odotuksiaan, asiakkaan kokemus palvelun laadusta laskee. On muistettava, että yritykset palkitaan niiden tarjoamista korkealaatuisista tuotteista vain silloin, kun kuluttajan tieto laadun tasosta ja tärkeydestä kasvaa, toisin sanoen asiakasinformaation avulla (Tellis ja Gaeth 1990, 44).

Zeithaml ym. (1988) painottavat, että yrityksen sisäinen viestintä eri osastojen välillä on saatava avoimemmaksi, niin että organisaation työntekijät pystyvät itse valvomaan organisaation ja sen osien toimien laadukkuutta sekä laatulupausten täyttämistä. Yhtenäisen toiminnan taustalla on pyrkimys saada sama viesti läpi sekä markkinointi- että operaatiohenkilöstölle; tässä auttaa eri osastojen toimintojen sitouttaminen keskenään ja henkilöstön tutustuminen toisiinsa. Lisäksi mahdollisimman usea työntekijä osastosta ja organisaatiotasosta riippumatta pitää sitouttaa asiakaskontakteihin yrityksen ulkoisen asiakkaan kanssa, jotta asiakaspalveluhenkilöstön toiminnan asiakaskeskeisyys avautuu myös muiden osastojen työntekijöille, mahdollistaen yhteistyön samoista lähtökohdista. Markkinaviestinnän kuilu estetään kuvion 18 kaltaisesti lähinnä koordinoimalla markkinointiviestintä suunnitteluun sekä valvomalla johdon lupauksia:

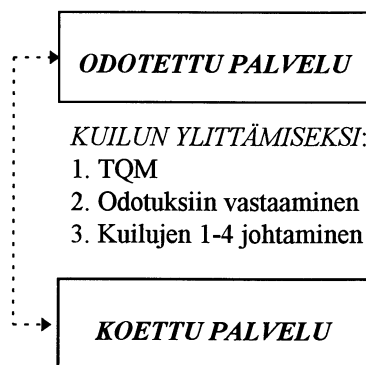


Kuvio 18. Markkinaviestinnän kuilun ylittäminen

8.6. Koetun palvelun laadun kuilun johtaminen

Zeithamlin ym. (1990) koetun palvelun laadun kuilu tarkoittaa, ettei asiakkaan kokema palvelu ole yhdenmukainen hänen odottamansa palvelun kanssa. Koettu palvelu voidaan määritellä odotusten ja palveluprosessin erotukseksi. Hyvän palvelun taustalla on ajatus asiakkaiden odotusten täyttymisestä tai jopa ylittymisestä. Laatukuilu 5 on kuiluista kriittisin, sillä siihen vaikuttavat asiakkaan kokemusten ohessa myös markkinoijan puolen kuilut. Odotettu palvelu muodostuu aiemmin esitetyn koetun kokonaislaadun mallin mukaisesti yhdistelmästä asiakkaan aiempia kokemuksia, tarpeita ja ennakkotietoja. Koettu palvelu on yrityksen sisäisen toimivuuden ja markkinointiviestinnän onnistuneisuuden funktio.

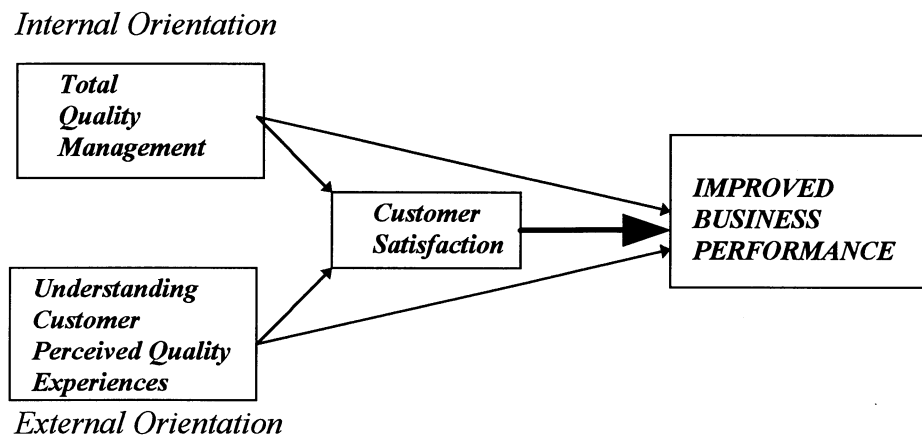
Koetun palvelun laadun kuilun estämiseksi yrityksen on vaalittava laadun imagoa ylittämällä asiakkaiden odotukset. Tämä tehdään lupaamalla markkinaviestinnässä varovaisesti ja ylittämällä asiakkaan odotukset, sekä ennen kaikkea tarjoamalla ylivoimaista palvelun laatua yrityksen mahdollisuuksien mukaan. Cowellin (1984) mielestä tähän liittyvät olennaisena osana palvelun laadun valvonta eli mm. valitusten käsittely, ehdotusten vastaanotto, valvontavierailut ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Lisäksi on huomioitava, että laatu merkitsee laatua niin suunnittelussa, tuotannossa, toimituksessa kuin suhteissakin (Grönroos 1990b, 94). Kuvio 19 tiivistää koetun palvelun laadun johtamisen:



Kuvio 19. Koetun palvelun laadun kuilun ylittäminen

8.7. Palvelun laadun johtamisen avainkohdat

Quallsin ja Rosan (1995, 361) kuviossa 20 esittämä malli tiivistää olennaisen laadun johtamisesta: palvelun laatu, yrityksen toiminnan kehitys ja organisaation oppiminen ovat tulosta asiakastyytyväisyydestä, mihin puolestaan vaikuttavat yrityksen TQM-strategia sekä asiakkaan laatukokemusten ymmärtäminen. Malli esittää myös ratkaisun aiemmin esitettyyn asiakastyytyväisyyden ongelmaan; mikäli TQM ja asiakkaiden laatuodotusten tutkiminen ovat organisaatiossa jatkuvia prosesseja, ei asiakastyytyväisyyden saavuttaminen pääse muodostumaan organisaation oppimisen esteeksi.



Kuvio 20. Asiakaslähtöinen laatumalli organisaation oppimisen välineenä

Palvelun laadun johtaminen tiivistää eräällä tavalla koko asiakassuhdemarkkinoinnin johtamisen; palvelun laadun tuloksellinen johtaminen sisältää niin organisaation, henkilöstön kuin asiakkaidenkin johtamisen laadun ja yhteistyön lähtökohdista. Palveluun ja laatuun liittyy kuitenkin yhä perustavaa laatua olevia väärinkäsityksiä. Yritysten taholla ajatellaan usein, että korkea laatu lisää kustannuksia suhteettomasti, tehden toiminnasta taloudellisesti vähemmän kannattavaa. Asiakkaiden keskuudessa on puolestaan vallalla väärinkäsitys, että korkea laatu on liian kallista. Molemmat näkökulmat havainnollistavat osapuolten lyhyen aikavälin ajattelutapaa. Jotta palvelun laadusta saadaan luonteva osa yrityksen asiakassuhdestrategiaa, on nämä ja vastaavat muut sitkeässä olevat ajatusvirheet korjattava; laadun johtaminen ei ole lyhyen aikavälin prosessi, joten lyhyen tähtäimen kannattavuuden asemasta on huomattava pitkän tähtäimen tulos.

9. ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI ORGANISAATIOTASOLLA - ORGANISAATION JOHTAMINEN

9.1. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen

Useissa yrityksissä esiintyy kiulu johdon luottamuksen ja henkilökunnan lojaalisuuden välillä. Asiakaslähtöisen yrityksen haasteeksi nouseekin muuttaa organisaation sisäinen työnantajan ja työntekijän välinen "psykologinen sopimus" sellaiseksi, että se lisää molempipuolista hyötyä ja korostaa vapaaehtoisuuteen perustuvaa panostusta yhteisen hyvän eteen. Vanha, enemmän tai vähemmän yksipuolinen sopimus organisaation ja työntekijän välisestä panosten ja vastikkeiden vaihdosta ei enää sellaisenaan toimi, kun on kysymys palvelun laadulla erottumisesta.

Coveyn (ks. Schalk ja Freese 1997, 108) ns. "uusi sopimus" perustuu organisaation ja sen työntekijöiden väliseen yhteisvastuun ajatukseen; jaettujen vastualueiden kautta saavutetaan organisaation sisäinen tila, jossa jokainen osapuoli ymmärtää organisaation tavoitteet ja sitoutuu niihin. Tämä johtaa tehokkaaseen toimintaan ja pitkän tähtäimen tuloksiin. Vaikka asiakassuhdemarkkinoinnin parissa laatua rakennetaankin yhteistyönä, on prosessin johdon oltava yhä yhtäällä yritysjohdon käsissä.

Horovitz ja Panak (ks. Kuusisto 1996, 38) kuvaavat yrityskulttuuria seuraavasti:

"The corporate culture is the philosophy of the company, the way in which the individuals communicate with one another and the way in which they work together."

Termillä *yrityskulttuuri* tai *organisaatiokulttuuri* tarkoitetaan siis yrityksen jakamia käyttäytymisnormeja, arvoja tai yrityksen sisäistä ilmapiiriä, jossa korostuvat hyvät työskentelyolosuhteet ja osapuolten välinen viestintä. Heikon tai löysän yrityskulttuurin ympäristössä odottamattomat tilanteet ja vaatimukset johtavat vaihtelevaan asiakaspalveluun, kun taas voimakkaassa kulttuurissa asiakaspalvelija osaa toimia yrityskulttuurin mukaisesti, koska hän tuntee ja sisäistää yrityksen tavoitteet. Yrityskulttuurin muuttami-

nen on aikaa vievä prosessi; sen sijaan, että kulttuuria pyrittäisiin suoraan muuttamaan, johdon pitäisi toimia olemassa olevan yrityskulttuurin puitteissa ja sen avulla vaikuttaa organisaation sisäiseen käyttäytymiseen. Organisaatiokulttuurin muutos on sivuseikka sen tosiasian rinnalla, että organisaatio itse kehittyy. (Clement 1994)

Bitnerin ym. (1994) tutkimus osoittaa, että vaikka varsin usein etulinjan asiakaspalveluhenkilöstö ymmärtääkin asiakkaiden toiveita ja asiakaspalvelutilanteen kriittisen luonteen, samainen henkilöstö ei osaa tai voi toimia tilanteen vaatimusten mukaisesti. Edellinen on selvä esimerkki organisaatiosta, jonka yrityskulttuuri ei tue toimintojen asiakaslähtöisyyttä. Organisaatio voi itse jarruttaa asiakassuhteidensa syventymisen estämällä päätöksenteon nopeuden ja joustavuuden. Varsinkin palveluyrityksen on erittäin tärkeää luoda selkeä ja voimakkaasti asiakasorientoitunut, palvelun laatua arvostava yrityskulttuuri, koska palvelujen luonteen vuoksi niitä ei voida koskaan standardisoida täydellisesti.

Grönroos (1990b) nimeää organisaatiota koskeviksi, yrityskulttuurin tukemiksi asioiksi mm. operatiivisen päätöksenteon hajauttamisen, valvonnan ja palkitsemisjärjestelmät. Operatiivinen päätöksenteko tulisi hajauttaa asiakassuhdestrategiassa mahdollisimman pitkälle; asiakaspalvelua koskevat päätökset olisi tehtävä mahdollisimman lähellä organisaation ja sen asiakkaiden välistä rajapintaa, joten organisaatiokulttuurin tulisi rohkaista ja valtuuttaa henkilökunta tekemään nopeita ja joustavia päätöksiä. Mikäli palvelun totuuden hetkiä ei johdeta lainkaan, palvelun laatu heikkenee.

Judd (1987) korostaa, että koska ilman uskollista henkilöstöä ei ole pohjaa uskollisen asiakaskunnan hankkimiselle, yrityksen johdon tehtävänä on luoda organisaation joka tasolle *"ihmisvoiman"* kulttuuri; ihmisten avulla organisaatiolla on mahdollisuus juurruttaa asiakkaansa mieleen positiivinen yrityskuva. Työntekijöiden tulee sisäistää ajatus siitä, että he yrityksen työntekijöinä ovat yrityksen differointikeino muista vastaavista yrityksistä. Ajatusta on tuettava motivoivalla henkilöstö-, koulutus- ja seurantapolitiikalla, sekä yrityksen rekrytointirakenteisiin ulottuvalla ihmissuhdetaitojen painottamisella. Sekä asiakkaat että henkilöstö tarvitsevat vinkkejä organisaation toiminta- ja käyttäytymisodotuksista.

Edelliseen liittyen Schneider ja Chung (1996) painottavat organisaatiossa tarvittavan jatkuvia toiminnassa näkyviä palveluvinkkejä käyttäytymisen ohjaamiseksi erinomaisen palvelun tuottamisen suuntaan. Organisaatiossa on näyttävä ns. *palveluilmapiiri*. Palveluorganisaatiossa tämän merkitys korostuu, koska palvelun prosessiluonteen vuoksi seuranta prosessin aikana on lähes mahdotonta; tilanne on ennakoitava luomalla laatua ennen palveluntuotantoprosessia.

Organisaatioon on luotava palvelukulttuurin lisäksi *palvelujohtajakulttuuri*. Tällä Zeithaml ym. (1990) tarkoittavat, että organisaation tulisi vaatia korkeinta johtoa myöten palveluorientaatio, ja yrityksen johdon on omaksuttava palveluorganisaation johtajan ominaispiirteet. Johdon *palveluvisiolla* tutkijat tarkoittavat, että johdon on pystyttävä ennakoimaan tulevaisuutta ja ymmärrettävä palvelustrategian jatkuvuuden merkitys kilpailukeinona erillään perinteisestä näkemyksestä. *Korkeat standardit* merkitsevät jatkuvan kehityksen takaamaa laatuonnistumista; hyvää ei pidä hyväksyä, vaan palvelun laadun on oltava ylivoimaista. Organisaation johdon on viestittävä ehdotonta sitoutumistaan laaduntuottamisprosessiin sanoin, teoin sekä resurssien luonnin voimalla. *Kenttäjohtaminen* on tiimityöskentelyä asiakaspalveluhenkilöstön ja asiakkaiden kanssa, ja *lahjomattomuus* johdon luonteenpiirteenä heijastaa reilouden, luottamuksen ja oikein toimimisen arvoja. Grönroos (1982, 60) esittää, että motivoivat johtamismenetelmät tarkoittavat mm. päätöksenteon hajauttamista, alaisten tilanteen ymmärtämistä ja tukemista, sekä laadullisten tavoitteiden selkää määrittelemistä yhtenäisen toiminnan saavuttamiseksi.

Eräs asiakassuhdestrategian perusasia, johon voidaan vaikuttaa parhaiten organisaatiotasolla, on asiakkaan kuunteleminen. Tämä luonnolliselta kuulostava seikka jää valitettavan usein yrityksen missioksi, kauniiden sanojen tasalle. Organisaation tehtävänä onkin Evansin ja Laskinin (1994) mielestä luoda *kuuntelujärjestelmä*, jonka avulla voidaan reagoida asiakkaiden keskuudessa esiintyviin trendeihin. Erilaisia kuuntelu- tai seuranta-järjestelmän muotoja ovat mm. asiakasraadit, asiakastietorekisterit, palautelomakkeet, asiakaspalvelupisteet, asiakkaiden kritiikin ja mielipiteiden rohkaiseminen sekä positiivinen henki kritiikkiä käsiteltäessä. Menetelmiä tulisi testata ja käyttää niistä tarkoituksenmukaisimpia rinnakkain mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan luomiseksi asiakkaista

ja heidän mielipiteistään. Kuuntelua ja seurantaa pitää tapahtua myös yritysjohdon keskuudessa, mutta tätä ei kuitenkaan tapahdu ennen kuin johto kiinnostuu asiakkaista asiakkaiden tasolla.

Taulukko 14 on Zeithamlin ym. (1990, 149) esityksen muunneltu suuntaa-antavasta asiakasorientoituneen organisaatiokulttuurin kehiksestä:

<i>ASM</i>	<i>(Strategia: Kilpailuetu ylivoimaisen asiakaspalvelun avulla)</i>
<i>Rakenne</i>	Matala
<i>Tyyli</i>	Luotettava ja yhtenäinen: ryhmätyö, yhteistyö, alaspäinsuuntautuva tehtävien jako
<i>Jaetut arvot</i>	Kaksisuuntainen viestintä, sidosryhmätasapaino, erinomainen palvelu, innovaatio
<i>Henkilöstö</i>	Vahvat johtajat, ammattietiikka
<i>Taidot</i>	Suhdejohto, myynti-/markkinointijohto
<i>Systemit</i>	Asiakasviestintä, tiimityöskentelyn ja luottamuksen rohkaisu, tuki

Taulukko 14. Asiakasorientoitunut organisaatiokulttuurisuunnitelma

9.2. Organisaation sisäisen markkinoinnin johtaminen

Menestyksekkääseen asiakassuhdemarkkinointistrategiaan liittyy läheisesti *sisäisen markkinoinnin* käsite. Grönroos (1990b) kuvaa sisäisen markkinoinnin olevan yrityksen henkilöstölleen suuntaama markkinointikampanja, jonka on määrä tutustuttaa henkilökunta yrityksen tuotetarjontaan esittein, myyntikirjein sekä näytekappalein. Tämän määritelmän mukaan sisäisen markkinoinnin taustalla on ajatus, että yrityksen tarjoamat tuotteet on "myytävä" työntekijöille ennen kuin niitä markkinoidaan ulkopuolisille. Ropen ja Pölläsen (1994, 214) määritelmä korostaa ylimmän johdon tukea; sen mukaan sisäinen markkinointi on johdon tahdonilmaisun viestimistä henkilöstölle sen jälkeen kun johto itse on ensin sisäistänyt liikeideat ja liiketoiminnan tavoitteet.

Sisäistä markkinointia tarvitaan yrityksessä palvelukulttuurin luomisvaiheessa, palveluhenkisyiden ylläpitämisessä, sekä uusien tuotteiden esittelyssä. Pyrkimyksenä on muuttaa organisaation sisäisiä käyttäytymismalleja yrityksen eduksi vaikuttamalla henkilöstön asenteisiin tiedotus-, koulutus- ja kannustejärjestelmien sekä yhteisen organisaatiohengen kautta. Asennejohtamisen ensisijainen tavoite on motivoida henkilöstö toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti ymmärrys- ja hyväksyntäprosessin kautta. Toissijainen tavoite on houkutella sopivat työntekijät asiakaspalvelu- ja esimiestehtäviin, sekä pitää hyvät työntekijät yrityksen palveluksessa. Sisäisen markkinoinnin prosessin on oltava jatkuva, ettei yrityksessä palattaisi vanhoihin toimintatapoihin heti koulutuskauden päättyessä. (Grönroos 1990b; Klemi 1985; Rope 1986)

Grönroos (1990b ja 1993) painottaa, että sisäinen markkinointi kytkee yrityksen toiminnot yhteen varmistamalla yrityksen kaikkien funktioiden toimimisen saman päämäärän eteen. Olennainen osa sisäistä markkinointia on työntekijöiden sitoutuminen asiakassuhdestrategiaan; heille on jatkuvasti annettava tietoa mm. lupauksista asiakkaille, lupauksen täyttämistä ja asiakastietokannan ylläpitämisestä. Henkilöstö on saatava tilanteen tasalle myös yrityksen ulkoisen markkinoinnin suhteen, jotta tiedetään mitä asiakkaalle on yrityksen taholta luvattu. *Mikäli organisaatio laiminlyö sisäisen markkinointinsa, myös sen ulkoinen markkinointi kärsii.*

9.3. Organisaation sisäisen viestinnän johtaminen

Organisaation sisäinen viestintä tukee sisäistä markkinointia ja on toiminnan tehokkuuden edellytys. Viestinnän arvo yrityksen strategisena välineenä on kiistaton, sillä se mahdollistaa yrityksen muut toiminnot.

Kreps (1990, 16) kuvaa organisaation sisäistä viestintää seuraavasti:

”Information - - - helps members of the organization respond appropriately to the changing constraints of organizational life by enabling them to rec-

ognize and adapt to changing tasks and problems. Communication enables the organization leader to direct the organization as a whole and to adapt to changing tasks, conditions and environment constraints.”

Organisaation sisäisellä viestinnällä on Åbergin (1993) mukaan viisi tavoitetta, joista ensimmäinen on perustoimintojen tukeminen, eli tuotteiden tuottaminen ja niiden siirtäminen asiakkaille. Viestinnän avulla luodaan myös yrityksen imago, informoidaan yrityksen sisäisiä sidosryhmiä työyhteisön tapahtumista ja perehdytetään sekä sitoutetaan työntekijät työhönsä. Viestinnällä luodaan osapuolten välistä sosiaalista vuorovaikutusta.

Organisaation sisäinen viestintä on toisaalta joko virallista tai epävirallista, toisaalta horisontaalista tai vertikaalista. *Virallinen viestintä* tapahtuu suunnitelmallisesti organisaation virallisia viestintäkanavia pitkin ja *epävirallinen viestintä* on organisaation piiloviestintää, joka esiintyy mm. työntekijöiden välisenä mielipiteiden tai juorujen vaihtona. Epäviralliseen viestintään tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä sitä kautta organisaation toiminnan tueksi saadaan virallista viestintäjärjestelmää paljon kattavampi kanava. *Vertikaalinen viestintä* on johdon työhön liittyvän tahdonilmaisun viestimistä organisaation alemmille portaille ja yleistä alaspäin suuntautuvaa opastusta. Vertikaalisen viestinnän hyödyllisyyden yhteydessä olennaiseksi nousee kuinka hyvin viestin lähettäjänä toimiva johto ymmärtää viestinnän merkityksen; parhaimmillaan tämä viestintätyyppi on kahdensuuntaisena lisäten organisaation eri tasojen yhteistyötä ja vaikuttaen koko organisaatioilmapiiriin. Vaarana on kuitenkin viestien vääristyminen jos organisaation alemmat tasot viestivät valikoivasti. *Horisontaalisella viestintäjärjestelmällä* tarkoitetaan samalla organisaatiotasolla toimivien osastojen rajojen yli tapahtuvaa viestintää, joka tarjoaa nopean väylän osastojen väliseen tiedonvaihtoon ja tehtävien koordinointiin. (Frank & Brownell 1989; Kreps 1990)

Viestintä saa vaikutteita organisaation viestintäilmastosta, joka on suorassa suhteessa organisaation henkilöstön kokemuksiin organisaatiosta ja kanssatyöntekijöistään. Myönteiset tunteet motivoivat jäseniä osallistumaan viestintäprosessiin kielteisten tunteiden ollessa viestinnän este. Positiivisen viestintäilmaston tekijöitä ovat mm. kannustus, luot-

tamus, avoimuus, osallistuva päätöksenteko, suvaitsevaisuus ja sitoutuneisuus. Palautteen antamisen tehtävänä on motivoida viestimään; palaute varmistaa, että viesti on ymmärretty, ja viestiä voidaan tarpeen vaatiessa tarkentaa. (Kreps 1990)

10. ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI HENKILÖSTÖTASOLLA - HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

10.1. Henkilöstön sitouttaminen

Organisaation menestys riippuu yhä kasvavassa määrin sen henkilöstön osaamisesta, sitoutumisesta ja motivaatiosta, sillä asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat kontaktihenkilöt muodostavat yrityksen tärkeimmän markkinointiresurssin. Usein yrityksen henkilökunta ei kuitenkaan miellä itseään suunnattoman markkinointipotentiaalin sisältäväksi osa-aikamarkkinoijaksi, joten yrityksen haastava tehtävä on saada henkilökunta ymmärtämään, että se itse on avainasemassa yrityksen solmimien suhteiden luonnissa, ja näin yrityksen differointikeino suhteessa kilpailijoihin. Vaikka suurin vastuu onkin asiakkaiden kanssa tekemisissä olevilla asiakaspalvelijalla itsellään, tämä ei tarkoita etteikö koko organisaatio pitäisi saada toimimaan asiakkaiden ehdoilla. Henkilöstön johtaminen on suuressa määrin kahdensuuntaista viestintäjohtamista.

Suhdemarkkinointiajatteluhengen mukaan henkilöstön arvo yrityksen tärkeänä sidosryhmänä on kirkastunut, mitä kautta henkilöstön johtamisesta on tullut kiinteä osa organisaation sisäistä markkinointia. Yrityksen tulee sitouttaa ja motivoida henkilöstö organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan sopivin kannustein. Lisäksi on oleellista viestiä organisaation huoli ja luottamus palvelun toimittavaa asiakaspalveluhenkilöstöä kohtaan; tämän voi tehdä mm. ohjauksen, valmennuksen, tuen, kannustuksen ja viestinnän keinoin, jotka tukevat organisaation kantavaa ajatusta siitä, ettei palvelun laatu ole ainoastaan toivottavaa, vaan vaadittua. (Schneider & Chung 1996)

10.2. Henkilöstön kouluttaminen

Motivoiva koulutuspolitiikka korjaa rekryointivaiheessa tehdyt virheet oikaisemalla henkilöstön taidoissa tai asenteissa olevat virheet, sekä viestii henkilöstölle sen vastuun tunnustamista organisaatiossa. Asiakassuhdestrategiaa noudattavan organisaation on löydettävä keinoja johtaa asiakaspalveluhenkilöstön asenteita ja niiden muokkaamaa käytöstä suuntaan, jossa asiakas ja asiakaspalveluhenkilö saavat hoitaa palveluntuotantoprosessin mahdollisimman pitkälle ilman muiden tahojen sekaantumista. Sen lisäksi että palvelun toimittaja kykenee erikoispalveluihin, sen on oltava myös halukas tarvittavien toimenpiteiden läpiviemiseen.

Grönroos (1982) - useiden tutkijoiden tavoin - muistuttaa henkilökunnan palvelukouluttamisen tärkeydestä; motivoituaakseen laadukkaan palvelun tuottamiseen asiakaspalvelutehtävissä olevat henkilöt tarvitsevat jatkuvasti tietoa organisaation tavoitteista ja toiminnasta, panoksestaan yrityksen toiminnassa sekä yksittäisistä asiakassuhteista. Onnistuakseen koulutus vaatii henkilöstöpolitiikan, johdon ja suunnittelu- sekä seurantajärjestelmien tuen. Judd (1987, 246) tarkentaa edellistä lisäämällä, että yrityksen asiakaspalveluhenkilöstö tarvitsee erittäin yksityiskohtaista tietoa yrityksen markkinointistrategiasta ja asiakkaiden tarpeista sekä tarvittavista toimista, kun muulle palvelun ”tukihenkilöstölle” riittää yleisluontoisempi strategian suurten linjojen kuvaus; olennaista on, että organisaation jokaisen työntekijän on tiedettävä mitä tapahtuu, ja miksi.

Zeithaml ym. (1990) toteavat palvelukoulutuksen ajatukseen liittyen, että valitettavan usein yritykset laiminlyövät asiakaspalveluhenkilöstönsä ihmissuhdekoulutuspuolen lähes täysin, keskittyen lähinnä tehtävien tekniseen puoleen. Prosessien tekniset kuvaukset toimivat kyllä selkeinä perehdyttämislähteinä uusille työntekijöille, mutta vasta ihmissuhdetaitojen yhdistäminen tekniseen osaamiseen aikaansaa asiakassuhdestrategian tavoittelemien erikoisedun.

Mielekkään kouluttamisen myötä vaikutetaan lisäksi henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja myös sen pysyvyyteen. Henkilökunnan vaihtuvuuden tuomien konkreettisten menetysten

ohella on muistettava myös ajallinen menetys yritykselle, sillä uuden henkilön rekrytointiin ja kouluttamiseen kuluva aika voitaisiin hyödyntää asiakaspalvelun kehittämiseen. Henkilöstön pysyvyyden etuna on Cramin (1994) mukaan roolin, työtovereiden, tuotteen, asiakkaan ja yrityskulttuurin tuntemus; kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat positiivisesti henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja tuotettavaan palvelun laatuun.

Työroolin tuntemisen ja kokemuksen kautta henkilöstö oppii ymmärtämään palvelun tuottamiseen liittyvät vastualueet ja vaatimukset. *Työtovereiden tuntemus* on olennaista tiimityöskentelyssä; tunteminen auttaa työntekijää määrittelemään kanssatiimityöskentelijöidensä heikkoudet ja vahvuudet, joita hän voi tarvittaessa hyväksikäyttää omaa toimintaansa tukeakseen. *Tuotteen tuntemus* tuo tietoa ja tietoa vuorostaan varmuutta esiintymiseen, minkä asiakaskin varmasti huomaa; kun organisaation henkilöstö viestii asiakkaalle sanoin ja teoin palvelun laatua, asiakas uskoo saavansa sitä. *Tuntemalla asiakkaan* työntekijä pystyy ennakoimaan asiakkaan tarpeet ja reaktiot, sekä tuottamaan asiakkaalle räätälöityä palvelua. *Organisaatiokulttuurin tuntemus* heijastuu henkilöstön toimiin systemaattisina toimintatapoina; vasta kasvamalla kiinni organisaatioon ja sen henkeen henkilökunta kykenee edustamaan yritystä laadukkaasti, sekä toimimaan yrityksen linjan mukaisesti.

10.3. Henkilöstön motivointi

Hartline ja Ferrell (1996) korostavat työtyytyväisyyden merkitystä henkilökunnan motivoimiseksi, sillä asiakaspalveluhenkilöstön korkean työtyytyväisyyden ja asiakkaan kokeman palvelun laadun välillä vallitsee selkeä yhteys. Locke (ks. Hartline & Ferrell 1996, 54) kuvaa työtyytyväisyyttä seuraavasti:

”--- is the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job as achieving or facilitating the achievement of one’s job values.”

Tyytyväisyys tarkoittaa asiakaspalvelijan puolelta siis mm. sitä, että hän kokee taitojensa lisääntyvän työnteon myötä. Organisaation tuki sekä toisen osapuolen opastamisen tuoma mielekkyys työtä kohtaan lisäävät niinkään työtyytyväisyyttä. Jarowski (ks. Hartline & Ferrell 1996, 26) kuvaa yritysjohdolla olevan kolme eri tilaisuutta vaikuttaa asiakaspalveluhenkilöstönsä ja sen tyytyväisyyteen palveluntuotantoprosessin kuluessa: ennen markkinointia rekrytointi- ja markkinointivaiheessa, markkinoinnin aikana palkkioon ja uusien menetelmin, sekä varsinaisen prosessin jälkeen tapahtuvan seurannan ja uusien standardien asetannan kautta.

Asiakaspalveluhenkilöstön *sitouttaminen* palveluntuotantoprosessiin ja sen suunnitteluun sisältää useimmat olennaisimmista motivointitekijöistä; Cram (1994) ehdottaa sitouttamiseen viittä askelmaa, jotka ovat visio, interaktiivinen viestintä, toimeenpano yhteistyön avulla, sitoutuneisuuden näyttäminen ja roolimallien palkitseminen. *Visio* on organisaation inspiroinnin lähde; luomalla selkeän vision organisaation eri tasot tietävät toiminnan kohteen ja vallitsevat arvot, joiden mukaan toimia. *Interaktiivisen viestinnän* tarkoitus on jakaa visio ja tehdä se fyysiseksi, eli saattaa mielikuva-asteella oleva visio jokaisen osapuolen tajuntaan selkeäksi kuvaksi. *Toimeenpano yhteistyön avulla* merkitsee, että johto delegoi suoritettavia tehtäviä toimien samalla sekä henkisenä valmentajana että konsulttina, antaen muillekin mahdollisuuden oman panoksen suorittamiseen. Johdon vahva *sitoutuneisuuden näyttäminen* tulee esille näkyvänä ja aktiivisena osallistumisena laatuprosesseihin, eli tekoina sanojen sijasta. *Roolimallien palkitseminen* perustuu asiakaspalvelijoiden palveluntuottamiseen liittyvän innovatiivisuuden palkittamiseen. (Ks. myös Bitner ym. 1994)

Yhteistyön rohkaiseminen henkilöstön motivoimiskeinona onnistuu parhaiten antamalla henkilöstön osallistua prosessiin sen koko keston ajan, jolloin kaikkien organisaation työntekijöiden osaaminen ja asiantuntemus kerätään talteen laadukkaamman tuotteen luomiseksi. Aiheeseen liittyen Zeithaml ym. (1990) ehdottavat, että asiakaspalveluhenkilöstö saisi mahdollisuuden osallistua palvelun laadun tutkimiseen selvittämällä johdolle

oman näkemyksensä päivittäin toistuvista ongelmista palveluntuotannossa¹⁰. Mether ja Hämäläinen (1994, 93) käyttävät henkilökunnan osallistumisesta nimitystä ”*osallistuva muuttuminen*”; yksilöiden käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan jakamalla valta ja vastuu.

Hartlinen ja Ferrellin (1996) tutkimus osoittaa suoran suhteen olemassaolon asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilön itsenäisyyden tuoman jouston ja hyvinvoinnin, sekä asiakkaan kokeman palvelun laadun välillä. On kuitenkin huomattava vapauteen liittyvä vaaratekijä: kun henkilöstö saa tehdä itse päivittäiseen palvelutyöhönsä liittyviä päätöksiä, palvelun laatustandardit voivat muuttua. Evans ja Laskin (1994) esittävät neljä edellytystä palveluhenkilöstön vapaudelle toimia parhaaksi katsomallaan tavalla, joiden avulla palvelujen laatustandardien muuttumisen vaara pidetään jotakuinkin kurissa. Ensinnäkin palveluntuotantoprosessissa vapaamuotoisenkin toiminnan on oltava yhtenevää yrityksen yleisen mission kanssa. Palveluhenkilöstön täytyy myös omata tehtäviin tarvittavat ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyt. Lisäksi heillä on oltava vastuuntuntoa ja auktoriteettia päätöksensä takana pysymiseksi, ja organisaatiossa tulee olla selkeästi tiedossa etteivät työpaikat ole vaarassa, vaikka omat ratkaisut eivät aina tuottaisikaan toivottua tulosta.

Parasuraman ym. (1985) korostavatkin palveluoperaatioiden johtamisen ja valvonnan merkitystä työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä; henkilöstö suoriutuu asiakaspalvelusta joustavammin ja ammattitaitoisemmin valvotuissa oloissa. Tämä löydös lienee rinnastettavissa kuilumallin roolin epäselvyyteen, tai paremminkin sen puuttumiseen, mikäli henkilökunnan toiminta on tarkoin suunniteltua ja seurattua. Luonnollisesti raja sopivan ja liian tiukan valvonnan välillä on hieno, sillä tuesta huolimatta työntekijöille on annettava sopivasti vastuuta itsenäiseen ongelmanratkaisuun optimaalisten suoritusten aikaansaamiseksi. Palveluntuotantoprosessien valvonta voi osaksi tapahtua mm. organisaation sisäisten palvelun tehokkuuden mittareiden avulla, jotka kannustavat henkilökuntaa huomioimaan laadun asiakaspalvelutehtävissä.

¹⁰ Edellinen näkökulma soveltuu asiakassuhdemarkkinointistrategian pariin erinomaisesti sisältäen potentiaalia sekä henkilökunnan sitouttamiseen että laadukkaamman palvelun tarjoamiseen.

Motivoiviin palkkiojärjestelmiin liittyen Grönroos (1982 ja 1990b) ehdottaa, että palkkaus-, ylenemis- ja palkkiojärjestelmien on vaikutettava henkilöstön kiinnostukseen asiakasta ja hänen tarpeitaan kohtaan; asiakassuhdemarkkinoinnin parissa on palkittava tietyn tasoisen koetun palvelun laadun tuottamisesta, sekä asiakastyytyväisyyden ja luotujen asiakassuhteiden määrän ja laadun perusteella. Myös Hartline ja Ferrell (1996) painottavat käyttäytymisperusteista arviointia ja palkitsemista; mitattavia asioita ovat asiakkaiden tyytyväisyys palvelun laatuun sekä tyytyväisyyttä edistävät tehtävät. Ulkoiset palkkiot kuten palkka ja valta eivät ole motivoinnissa etusijalla, vaan ennemminkin sisäinen työilmapiiri, ”me-henki”, henkilöstön sitoutuminen päätöksentekoon, fyysiset tilat, työntekijöiden kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet, hyvät suhteet, jne. Tarkoin harkitun kannustejärjestelmän tehtävänä on luoda balanssi sisäisen ja ulkoisen motivoinnin optimoimiseksi.

11. ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI ASIAKASTASOLLA - ASIAKKAIDEN JOHTAMINEN

11.1. Asiakkaiden sitouttaminen

Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa asiakkaat on saatava itse aktiivisesti osallistumaan koko palveluntuotantoprosessiin, eli tuotteiden suunnitteluun, kehittämiseen, tuotantoon, myyntiin sekä kulutukseen. Osallistumalla yrityksen toimintaan asiakkaista tehdään vastuullisia sidosryhmäjäseniä ja työntekijöitä, joiden ei ole helppoa perääntyä yhteistyösuhteesta. Edellytyksenä asiakkaan osallistumishalukkuudelle on luonnollisesti palvelutilanteeseen osallistumisen kokeminen hyödylliseksi ja palkitsevaksi. Asiakkaiden johtamisen taustatyönä yrityksen on kuitenkin ensin varmistettava positiivinen ensivaikutelma, luotava realistiset odotukset ja vältettävä aiheuttamasta pettymyksen tunnetta myöskään asiakassuhteen myöhäisemmässä vaiheessa. Myös aiemmin mainittu asiakkaiden kokemuksiin vaikuttaminen on tärkeä osa asiakassuhteen johtamista; pyrkimällä kääntämään asiakkaan lievät pettymyksen kokemukset lieviksi positiivisiksi kokemuksiksi varmistetaan asiakassuhteen jatko ja tulevaisuus.

Asiakas odottaa yritykseltä luotettavuutta, esimerkiksi palvelun oikein toimittamista heti ensimmäisestä kerrasta lähtien, joten palvelun suorittavan henkilön on tiedettävä mitä asiakas haluaa ja arvostaa. Kock (1993) esittää, että asiakassuhteiden ylläpitämiseksi yrityksen on kehitettävä erinäisiä ohjelmia, joilla otetaan selvää kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yritykseltä saamaansa palveluun. Tämän kaltaisia ohjelmia ovat mm. asiakas- ja ostotiheysrekistereiden luominen. Asiakassuhdestrategian parissa ensin mainittu on avainasemassa; suhteen ja palvelun laadun parhaana mahdollisena pitämiseksi jokainen asiakassuhde ja kontakti on kerättävä yrityksen tiedostoihin. Crosby'n ym. (1990) ”*relational selling*”- käsite korostaa asiakaspalveluhenkilöstön jatkuvaa ja usein toistuvaa henkilökohtaista kontaktia asiakkaisiin, tarkoituksena selvittää yhteistyöhengessä heidän todelliset tarpeensa ja kirjata tämä asiakasinformaatio tietokantoihin tuoreeltaan.

11.2. Asiakkaiden kouluttaminen

Asiakkaan aktiivisempaa roolia palveluntuotannossa voidaan myötävaikuttaa kehittämällä asiakkaan osallistumisvalmiuksia mm. antamalla selkeämmät ohjeet ja rohkaisemalla asiakkaita ilmaisemaan mielipiteensä. Asiakassuhdestrategialla erottumaan pyrkivä organisaatio ei saa jättää palvelukouluttamista pelkästään henkilöstönsä, vaan ajatus on myytävä asiakkaille asti. Tämä tehdään näyttämällä heille organisaation pyrkimys ylivoimaisen laadun tuottamiseen asiakkaiden lähtökohdasta. Parasuraman ym. (1991, 68) muistuttavat asiakkaan odottavan yrityksen noudattavan reilun pelin sääntöjä, joten asiakkaille on selitettävä ja opetettava yrityksen toimintoja ja käytäntöjä. Asiakkaiden *palvelukouluttaminen* lähtee liikkeelle Schneiderin ja Chungin (1996) kuvauksen mukaan korkealaatuisesta ydinpalvelusta tai -tuotteesta. Tarjottua tuotetta tuetaan rohkaisemalla ja hyödyntämällä asiakaspalautetta, sekä laatukoulutuksen ja joustavan palvelun avulla.

Asiakkaan palvelukouluttaminen on asiakassuhdemarkkinointistrategian parissa entistä monitahoisempaa; siihen sisältyy mm. ajatus asiakkaan kouluttamisesta yrityksen palvelutarjonnan tehokkaammaksi hyödyntäjäksi, mutta lisäksi asiakasta pitää laatu- ja hintakouluttaa niin että asiakas ymmärtää miten yrityksen asettama hinta on suhteessa tarjotun tuotteen laatuun. Markkinointiviestintään liittyen asiakassuhdemarkkinoinnissa asiakkaita

tulisi kouluttaa vertailemaan vaihtoehtojaan tarjolla oleviin viesteihin perustuen, sekä tältä pohjalta valitsemaan heille parhaan arvon tuottava tuote.

Asiakassuhdemarkkinointistrategian suhdepainotteisuus edellyttää myös jonkinasteista asiakkaan *suhdekouluttamista*, vaikka oletettavasti tätä kouluttamisen puolta ei ole käytännössä hyödynnetty; vastaavalla tavoin kuin organisaatio kehittää henkilökuntansa ihmishuone- ja viestintätaitoja, olisi sen myös koulutettava asiakkaitensa samoja ominaisuuksia. Asiakkaita olisi kannustettava tutustumaan yrityksen henkilökuntaan ja toimintatapoihin esimerkiksi avointen ovien päivillä, että yhteistyön ”suuret linjat” tulevat asiakkaalle konkreettisella tavalla selväksi. Suhdekouluttamista tapahtuu myös suoran asiakaspalvelija-asiakas kontaktin aikana, kun asiakaspalveluhenkilöstöön kuuluva henkilö rohkaisee asiakkaan osallistumista. Luonnollisesti suhdekouluttamisen onnistumiseen vaikuttavat suuresti henkilöstön omat ihmishuoneetaidot ja interaktion kesto sekä syvyys.

Kolmannen tyypin asiakkaiden kouluttamisessa muodostaa asiakkaiden *odotuskouluttaminen*. Asiakkaan odotuksia muokkaamalla voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, ja sitä kautta koko yrityksen ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Asiakkaiden odotuksiin vaikuttamisessa olennaista on se, että oikealla tavalla asiakasta informoimalla asiakas saadaan muokkaamaan mielipiteensä sekä odotuksensa yrityksen haluamaan suuntaan (Liljander & Strandvik 1992b)

Odotusten kautta asiakkaista saadaan tyytyväisempiä joko alentamalla odotustasoa tai ylittämällä odotukset. Tämä voidaan tehdä joko suoraan markkinointimixin keinoin tai epäsuorasti yrityksen fyysisten puitteiden, myyntiasenteen ja myyntitoimien kautta. Metherin ja Hämäläisen (1994) mukaan markkinointiviestinnällä on markkinointimixin avainrooli muokattaessa asiakkaan odotuksia realistisemmiksi suhteessa yrityksen panostukseen. Palvelumielikuvaan pyritään vaikuttamaan vertaamalla asiakkaan ostopäätöksen perusteita asiakkaiden nykymielikuvaan yrityksen tuotteesta tai palvelusta, ja tämän perusteella luodaan uusi tavoitemielikuva, jota asiakkaille ryhdytään systemaattisesti viestimään.

Toinen tapa vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin on parantaa palvelun tasoa; Zeithamlin ym. (1996) tutkimus osoittaa, että palvelun parantaminen kasvattaa asiakkaan positiivisia käyttäytymisaikomuksia; näihin lukeutuvat tutkijoiden mukaan mm. yleinen tyytyväisyys yritystä kohtaan ja suositukset. Asiakkaiden palveluasenteisiin ja aikomuksiin vaikuttaminen voidaan tehdä yltämällä asiakkaan toivomalle palvelutasolle, ennakoimalla ja poistamalla palvelun ongelmakohdat, sekä selvittämällä ilmenevät ongelmat palvelussa tehokkaasti.

11.3. Asiakkaiden motivointi

Asiakkaan motivoinnin avaintekijöinä ovat asiakassuhdemarkkinoinnin parissa jo aiemmin mainitut suhteen syvyys sekä asiakkaan vaikuttamismahdollisuuden lisääminen. Suhteen syvyyden ja vaikuttamismahdollisuutensa myötä asiakas kokee olevansa yritykselle tärkeä, ja sitoutuu suhteeseen yhä syvemmin; yhteistyöhön vaikuttavat uskollisuustekijät kuten henkilökohtainen huomaaminen, muistaminen ja kannustaminen. Ulkoisella motivoinnilla ei ole merkittävää sijaa asiakkaan sitouttamisessa suhteeseen, mutta se toimii hyvänä sisäisten motivointitekijöiden tukijana, kuten myös henkilökunnan motivoinnin yhteydessä.

12. JOHTOPÄÄTÖKSET

12.1. Johtopäätökset

Asiakassuhdemarkkinoinnin pyrkimyksenä on aikaansaada asiakasuskollisuutta ja pitkäaikaisia yhteistyösuhteita tuottamalla asiakkaille laatua erinomaisen palvelun, henkilökohtaisen yritys-asiakas -suhteen sekä interaktion kautta. Asiakassuhdemarkkinointistrategian parissa yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen kantavina voimina ovat vuorovaikutus, osapuolten tunteminen, keskinäinen luottamus, yhteisten tavoitteiden tiedostaminen ja aktiivinen viestintä. Kestävien asiakassuhteiden rakentaminen tapahtuu pitämällä räätälöinnin mahdollistavat asiakastietokannat ajan tasalla jatkuvien, vuorovaikutteisten asia-

kaskontaktien aikana kerätyn informaation avulla. Tätä informaatiota tuetaan tarkkaan suunniteltujen laadullisten asiakastutkimusten avulla.

Yritykset mieltävät termin asiakassuhdemarkkinointi varsin eri tavoin. Usein asiakassuhdestrategiaa noudattavat yritykset uskovat toimivansa asiakaslähtöisesti, vaikka tosiasiasa toimivatkin organisaation ehdoilla kuten *luulevat* asiakkaiden toivovan. Asiakaslähtöisyyden periaatteeseen ei sisälly ajatusta asiakkaan kuninkuudesta, vaan ajatus, että asiakas ansaitsee yrityksen taholta *parhaan mahdollisen* kohtelun ja tuotteen.

Asiakkaiden sitouttamisketju on muotoa *potentiaalinen asiakas -> asiakas -> kanta-asiakas -> avainasiakas*. Viimeiset kaksi ryhmää muodostavat yrityksen suosittelijoiden joukon, jonka hallitut mielipiteet ovat osa yrityksen markkinaviestintää. Asiakassuhteen ylläpitäminen perustuu ASM-strategian parissa asiakkaiden odotusten täyttymiseen ja asiakkaalle suhteen ja palvelun muodossa luotuun lisäarvoon, sekä pitkän aikavälin suhteen tuomaan varmuuteen. Kanta-asiakasohjelma sitouttaa jokaisen yrityksen asiakkaan suhteeseen tarjoamalla etua joko taloudellisessa, sosiaalisessa tai rakenteellisessa muodossa. Koska pitkän aikavälin suhteet muodostuvat myös yritykselle kannattaviksi, suhteiden eteen tehdyt taloudelliset panostukset tulisi nähdä uhrausten sijasta tuottoisina tulevaisuuden sijoituksina.

Asiakassuhdemarkkinointi koskee asiakkaiden ohella koko organisaatiota; vaikka yritys pyrkii toimimiaan asiakaskeskeisistä lähtökohdista, tämä on tehtävä organisaation kapasiteettien puitteissa, joten toiminnassa on löydettävä tasapaino yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuuden ja asiakkaan odotusten mukaisen laadukkaan palvelun toimittamisen kesken. Asiakassuhdemarkkinointi on koko organisaatiota koskeva strateginen valinta, joka vaatii onnistuakseen kaikkien prosessin osapuolten välitöntä sitoutumista. ASM-strategian sitouttamis- ja toteutusketju on muotoa *organisaatio -> henkilöstö -> asiakkaat -> suhteet*.

Organisaatiotasolla luodaan strategian toimintavalmiudet ja toteutuksen kehys. ASM-prosessi lähtee liikkeelle tutustuttamalla organisaatio asiakassuhdemarkkinoinnin ajatuk-

seen asiakaslähtöisyydestä; tämä tehdään luomalla ASM-strategiaan soveltuva yrityskulttuuri, joka sisältää ajatukset ”ihmisvoiman” hyödyntämisestä asiakaskontaktien aikana sekä asiakaslähtöisestä palvelukulttuurista, jota tuetaan palvelujohtajakulttuurilla ja matalalla organisaatorakenteella. Käytännössä organisaatorakennetta muutetaan vähemmän hierarkiseen suuntaan lisäämällä suoria asiakaskontakteja sekä tekemällä siitä mahdollisimman viestintäkeskeinen ja joustava. Taustalla lepää lisäksi ajatus organisaation ja henkilöstön yhteisvastuun ajatuksesta. Suunnitelmallisten yhteistyösuhteiden takaamiseksi johdon tahdonilmaisun on oltava selkeää ja koko palvelukulttuurin sekä roolimallien tukemaa. Organisaation viestintäilmapiiri rohkaisee organisaation, henkilöstön ja ulkoisten asiakkaiden välistä kahdensuuntaista, aktiivista viestintää.

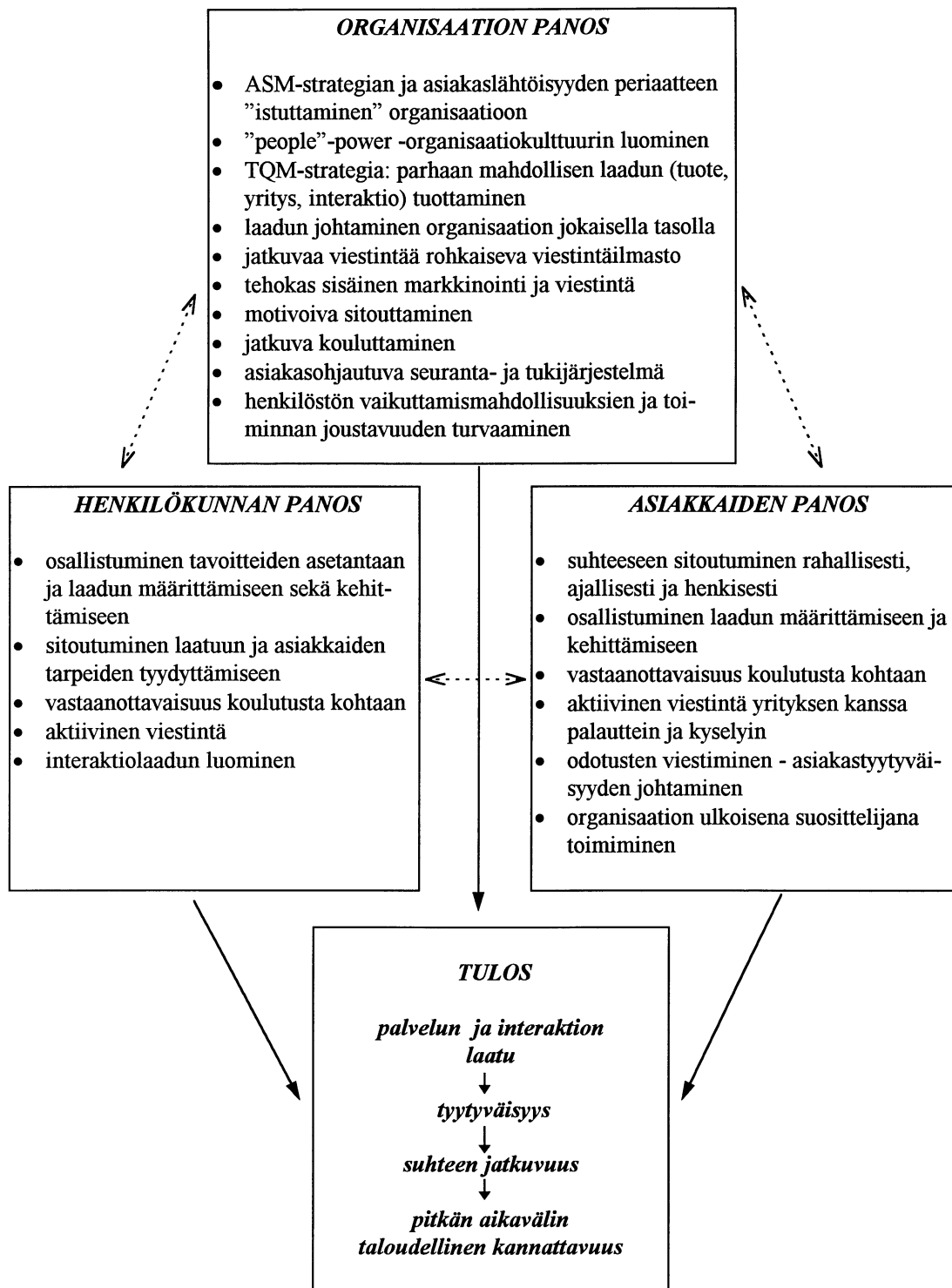
Asiakassuhdemarkkinoinnin ollessa pitkälle laadun johtamista, palvelustrategiaksi soveltuu kokonaisvaltaisen palvelun laadun johtaminen (TQM), joka korostaa asiakaslähtöisyyttä, jatkuvaa kehitystä sekä tiimityöskentelyä. Laatu saa laajan merkityksen sisältäen tuote-, suhde-, yritys- ja interaktiolaadun. Toiminnan lähtökohdaksi nousee parhaan mahdollisen laadun tuottaminen asiakkaalle yhteistyön keinoin. Tämä edellyttää asiakkaiden odotusten kanssa ajan tasalla pysymistä ja selkeää laatukuvaa, sekä palvelun laadun tuottamista tukevan asiakasohjautuvan seuranta- ja tukijärjestelmän toimintaa. Organisaation jokainen taso sitoutetaan laadun tuottamiseen, kehittämiseen ja mittaamiseen sisäisin motivointikeinoin; sisäistä motivointia on mm. jatkuva kouluttaminen, mikä tiedon ja taidon kasvattamisen ohella lisää myös tärkeiden ja osallistumisen tunteita sitoen henkilöstön suhteeseen ulkoisia palkkioita tehokkaammin. Koulutuksessa korostuu sekä asiakaspalveluhenkilöstön että asiakkaiden ihmissuhde- ja viestintätaitojen lisääminen. Asiakkaiden kouluttaminen sisältää lisäksi ajatuksen odotuskouluttamisesta niin että asiakkaan odotustasolle yltävän palvelun tuottaminen helpottuu.

Organisaatiotasolta toiminta-ajatus myydään sisäisen markkinoinnin keinoin erityisesti asiakaspalveluhenkilöstölle, jonka laaja vastuu ja uudet taidot korostuvat ASM-strategian parissa. *Henkilöstötasolla* ASM-prosessi edellyttää organisaation jokaisen työntekijän ymmärrystä markkinointistrategiasta ja toiminnan tavoitteista, joten organisaation tavoitteidenasetanta ja laadun määrittäminen suoritetaan alusta saakka yhteistyöhengessä.

Osallistumista laadun tuottamiseen ja kehittämiseen sekä asiakkaiden tarpeiden monitorointiin ja tyydyttämiseen pyritään lisäämään motivoivien kouluttamis-, seuranta- ja palkkiojärjestelmien avulla. Lisäksi korostetaan palveluhenkilöstön vastuuta palveluntuotantoprosessin ja erityisesti totuuden hetkien johtamisen onnistumisessa; asiakaspalveluhenkilöstön on tiedostettava oman roolinsa tärkeys ja omattava vastuun kantamiseen tarvittava tekniset-, informatiiviset- sekä ihmissuhdetaidot tuettuna oikealla palveluasenteella. Asiakkaiden kanssa tekemisissä olevilla henkilöillä on oltava erittäin yksityiskohtaista tietoa tuotteen teknisistä ominaisuuksista, yrityksen markkinointistrategiasta, asiakkaista ja heidän odotuksistaan. Henkilöstön on erityisen tärkeää sitoutua aktiiviseen viestintään, että heidän ensikäden tietonsa asiakkaiden odotuksista saadaan vietyä palvelun laatueroihin ja sitä kautta yleiseen tuotantoon.

Asiakastasolla ASM-prosessi vaatii puolestaan asiakkaiden sitoutumista, vastaanottavuutta ja osallistumista. Asiakkaiden panostus liittyy pitkälti heidän laajennettuun rooliinsa strategian parissa; asiakas toimii asiakkaana, tuottajana, markkinoijana, johdon sijaisena sekä kilpailuedun tuottajana. Prosessi alkaa asiakkaan taloudellisella, ajallisella ja henkisellä sitoutumisella suhteeseen; asiakas lupautuu aktiiviseksi osapuoleksi yhteistyösuhteeseen, eli osallistumaan laadun määrittämiseen ja kehittämiseen, sekä omien kohdustellujen odotustensa viestimiseen. Asiakkaan osallistumisen puolta tulisi painottaa, sillä perinteisesti asiakas on saanut olla suhteen passiivinen saajaosapuoli. Asiakkaan on ymmärrettävä jatkuvan koulutuksen merkitys oman täysipainoisen suhteeseen osallistumisen edellytyksenä ja oltava avoin omaksumaan yrityksen taholta tulevaa informaatiota. Lisäksi asiakkaan on vaadittava yritykseltä lisää tietoa ja palvelua tilanteessa, jossa niitä ei automaattisesti ole tarjolla.

Kuvio 21 tiivistää ASM:iin osallistuvat osapuolet ja heidän panostuksensa prosessin eteen, sekä yhteisen toiminnan avulla saavutettavat tulokset.



Kuvio 21. ASM-strategian osapuolet ja yhteistyöpanokset

Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa markkinointi on osa organisaatiota - sitä ei voi suunnitella perinteisten markkinointisuunnitelmien sisälle, vaan markkinointiorientaatio

tulee sijoittaa osaksi kaikkia yrityksen tekemiä suunnitelmia ja yrityskulttuuria. Yrityksen sisäinen markkinointi on koordinoitava ulkoiseen, asiakkaille suunnattuun markkinointiin, jotta kaikki osaavat toimittaa ulkoisen viestinnän lupaaman tasoista palvelua. Markkinointispecialistien lisäksi organisaation sisäiset ja ulkoiset asiakkaat sitoutetaan toimimaan yrityksen osa-aikamarkkinoijina.

Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa markkinointi on tilanne- ja henkilösidonnaista; jokainen yksittäinen suhde on johdettava muista erillään, jolloin suhteen tai interaktion onnistumiseen vaikuttavia muuttujia ovat niin palvelun suorittava henkilö, asiakas kuin useat muutkin tilannesidonnaiset tekijät. ASM:n laajennettu markkinointimix (ks. liite 1) tarjoaa ohjeellisen kehyksen ASM-yrityksen markkinoinnissa huomioitavista kilpailutekijöistä niin, että yritys voi hienosäätää tarvittavaa mixiä kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Mixin osien erityisluonteita on pyritty kuvaamaan sitoutettuna nimen omaan asiakassuhdemarkkinoinnin tarpeisiin; perinteisten kilpailutekijöiden rinnalle nousevat ASM:n erityiskilpailuedut, eli ihmiset, asiakaspalvelu ja palvelun laatu.

Asiakassuhdemarkkinointistrategian *tuotepäätöksissä* nousevat avainasemaan joustavuus sekä tuotteen ja interaktion laatu; laadussa kiinnitetään huomiota erityisesti asiakkaan kokemaan laatuun, joten asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tarkka seuranta on osa yrityksen tuotepäätöksiä. Seuranta tapahtuu laajalti päivitettyjen asiakastietokantojen informaation turvin, sekä jatkuvasti suoritettavien laadullisten tutkimusten avulla. Asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön välisen interaktion aikana kerätyn ensikäden tiedon merkitys korostuu jälleen. Joustavuus tuotepäätösten yhteydessä tarkoittaa, että yrityksen tuotelinjassa otetaan huomioon asiakkaan kohtuulliset toiveet ja pyritään tarjoamaan mahdollisuuksien mukaan mitä asiakas haluaa, sillä strategian luonteeseen kuuluu, että asiakkaalle toimitetaan suhteen syvyyden myötä yhä suurenevassa määrin yksilöllistä palvelua. Ydintuotteen lisäksi asiakkaalle tarjotaan jälkipalveluita ja takuita, mutta ennen kaikkea korostetaan osapuolten välistä luottamuksellista, yhteistyöhön pohjaavaa suhdetta ja muita palvelun laadun ohessa tuotettuja laadun aspekteja. Viestinnän keinoin asiakkaan tuoteodotukset pidetään realistisina pettymystilanteiden välttämiseksi.

Yrityksen **hintapäätökset** keskittyvät tuotteen laadun ja asiakkaan arvostuksen tasapainottamiseen; hinta pyritään asettamaan mahdollisimman pitkälle suhteessa asiakkaan kokemukseen tuotteen laadusta. Arvostusperusteisen hinnoittelun onnistuminen on luonnollisesti kiinni organisaation kyvystä kartoittaa asiakkaiden arvostus, joten viestinnän merkitys korostuu. Asiakkaan arvostuksen ohella hinnassa huomioidaan myös tuotteen laatu sekä organisaation oppimisaste. Asiakkaan uskollisuuden rakentamisen perustuu mieluummin muihin kuin hintatekijöihin, joten hinnanalennusten asemasta asiakkaille tarjotaan enemmän - tai laadukkaampaa - palvelua samaan hintaan. Hinnan merkitystä asiakkaiden ostopäätöksissä pyritään vähentämään erityisesti asiakkaan hinta- ja laatu-kouluttamisen avulla, sekä vaikuttamalla asiakkaiden odotuksiin. Lisäksi asiakkaan huomio suunnataan hinnan sijasta suhteen tuomiin etuihin. Joustavan, arvoperusteisen, informoivan hintastrategian avulla tuotteen hinta pidetään sekä yrityksen että asiakkaan kannalta kannattavalla tasolla.

Yrityksen **jakelupäätökset** liittyvät saatavuuteen ja viihtyvyyteen. Asiakkaan viihtyvyystekijät - jotka liittyvät läheisesti asiakkaiden palveluodotuksiin - on osattava tunnistaa ja toiminnassa hyödyntää. Luonnollisesti viihtyvyystekijät ovat varsin henkilösidonaisia, mutta on myös olemassa useita yleispäteviä tekijöitä, kuten palvelun fyysiset tekijät ja asiakkaan näkemys yrityksen ulkoisista puitteista, henkilöstön olemuksesta ja palvelun apuvälineistä. Yrityksen saavutettavuus merkitsee asiakkaan kannalta yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta; tähän vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen sijainti, aukioloajat sekä puhelin- ja verkkoyhteydet odotusaikoihin. Asiakasrekistereihin pohjaavan suoramarkkinoinnin merkitys asiakassuhdemarkkinoinnin jakelukanavana on ylivoimainen lähinnä sen joustavuuden ja välittömän palautemahdollisuuden ansiosta; tehokkuuden edellytyksenä on asiakastietojen ajanmukaisuus ja tarkkuus, sekä asiakkaiden väljä luokittelu suoramarkkinoinnin eri asiakasryhmiin.

Markkinaviestintäpäätöksissä korostuvat viestinnän suunnitelmallisuus sekä totuudenmukaisuus; laatua luodaan jatkuvan informaation avulla. Asiakassuhdemarkkinointi on monitahoista laatujohtamista, johon liittyy läheisesti yrityksen sisäisen ja ulkoisen asiakkaan informoiminen. Organisaation osastojen välisen yhteistyön avulla varmistetaan

mahdollisimman yhtenäinen sisäinen ja ulkoinen markkinointi viestinnän ristiriitaisuuksien välttämiseksi; yhteistyön tuloksena syntynyt markkinointiviestintä varmistaa, että henkilöstö ymmärtää sekä toiminnan lähtökohdat että tavoitteet ja toimii niiden mukaisesti.

Viestinnän avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen sisäisen mutta varsinkin sen ulkoisen asiakkaan odotuksiin. Palvelun laadun ongelma minimoidaan vaikuttamalla asiakkaan palveluodotuksiin esimerkiksi mainonnan avulla, jolloin asiakkaan odottaman ja kokeman laadun välinen ero pienenee. Totuudenmukaisen viestinnän kautta liika lupailu loppuu ja asiakkaille toimitetaan juuri sitä mitä on luvattu, ja mitä asiakas odottaa. Kohdistettu suoramarkkinointi ja -mainonta, sekä interaktion aikana tapahtuva myynti korostuvat asiakassuhdestrategian viestintäkanavina. Markkinoinnissa on keskityttävä suhteen ja konkreettisten etujen korostamiseen. Erikoisemman - ja erittäin hyödyllisen - viestintäkanavan saa aikaan johtamalla tyytyväisten asiakkaiden suusanallisia referenssejä. Massamainontaa käytetään asiakassuhdestrategian yhteydessä vain lähinnä uusasiakashankinnassa ja yleisluontoisten asioiden tiedottamisessa laajemmalle yleisölle.

Ihmisten ja asiakaspalvelun johtaminen on joustavuuden ja laadun tuella työskentelyä ja palvelun tuottamista. Asiakaspalveluhenkilöstö osallistuu koko organisaation kanssa yhteisten laatutekijöiden määrittämiseen, jolloin kaikki ymmärtävät laadun merkityksen. Henkilöstön työtyytyväisyyteen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseen pyritään vaikuttamaan jatkuvalla kouluttamisella, mikä näkyy asiakaspalveluhenkilöstön ihmissuhde-, tavoite-, viestintä- ja kuunteluvalmiuksien lisääntymisenä, sekä tekisinä taitoina. Koulutuksessa korostetaan erityisesti palvelun laadun tilannesidonaisuutta sekä henkilöstön ihmissuhdetaitoja, sillä asiakaspalvelun aikana luotu interaktiolaatu ja totuuden hetkien johtaminen ovat kriittisiä hetkiä asiakassuhteen jatkumiselle. Henkilöstön kyky reagoida oikein muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin mahdollistaa asiakkaan kielteisen kokemuksen kääntämisen lieväksi positiiviseksi tapahtumaksi.

Laajennetun ASM:n viimeinen markkinointimix-tekijä eli ***laatu*** on kokonaisvaltaisen palvelun laadun johtamisen avulla aikaansaatu prosessilaatu. Palvelun laatu nousee asiakassuhdemarkkinoinnissa erääksi avain- sekä ongelmakohdaksi; asiakassuhdemarkki-

noinnissa pyritään differoimaan yritys muista vastaavista juuri palvelun - ja asiakaspalvelun - erityisarvon avulla. Palvelujen laatuongelman aiheuttaa toisaalta se, että palvelu on jo luonteensa vuoksi varsin vaikeasti määriteltävä ja mitattava käsite, toisaalta taas se, että laatu yleensäkin on varsin subjektiivista ja henkilösidonnaista. Tästä syystä aihetta on hyvä lähestyä pyrkimällä kartoittamaan molempien palvelutilanteen osapuolten käsityksiä ja laatuodotuksia, sekä lisäksi ymmärtämällä palvelun laadun mahdollisia ongelmakohtia. Lähtökohtana on, että laatu ei maksa, vaan sen puute.

Asiakassuhdemarkkinoinnin parissa laatua on kaikki, mitä organisaatiossa vuorovaikutteisesti saadaan aikaan. Organisaation jokainen taso ja osasto on ulkoiset asiakkaat mukaan lukien sitoutettava laadun määrittämiseen, tuottamiseen, valvontaan ja kehittämiseen yhteisin tavoittein. Avainasemassa on asiakkaiden odotusten tunteminen, jotta tähän informaatioon perustuen voidaan tuottaa odotukset täyttävää, tai mieluummin ne ylittävää, asiakkaan laadukkaaksi kokemaa palvelua. Palveluntuotantoprosessin muutosten mahdollistamiseksi asiakaspalveluhenkilöstöllä on oltava riittävä valta muokata palvelua tilanteen vaatimalla tavalla ilman aikaa vievää varmistusta organisaation ylemmiltä tahoilta; laadun tuottamisessa organisaation *joustavuus* on eräs tärkeimmistä tekijöistä.

Asiakassuhdemarkkinoinnin kulmakiveksi muodostuu kuinka laatu yrityksessä ymmärretään, johdetaan ja markkinoidaan yrityksen sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Asiakassuhdemarkkinoinnissa kaikki on palvelua ja kaikki yritykset palveluyrityksiä, joten TQM-palvelustrategia täytyy nostaa osaksi lähes jokaisen yrityksen kokonaisstrategiaa. Koska TQM vaatii pitkän toimintakauden tulosten saavuttamiseksi, johdolta odotetaan runsaasti sitkeyttä ja rohkeutta ilman nopeaa tulosta. Joustavuuden, ennakoinnin ja pettymystilanteiden tyylikkään korjaamisen avulla yritys varmistaa pitkän aikavälin yhteistyösuhteen jatkumisen. Tulevien asiakas-myyjä -suhteiden ratkaisijaksi nousee yhä selvemmin yhteistyön avulla räätälöity palvelu, jossa korostuu asiakkaan ja yrityksen välinen rajapinta.

Vaikka markkinoinnin sovellutukset asiakassuhdestrategian parissa poikkeavat toisistaan tilanne- ja henkilösidonnaisesti korostaen organisaation joustavuutta, eräät suuren linjan yleiset tekijät tulisi pitää mielessä. Toimintojen *pitkäjänteisyys* merkitsee, ettei vuosittain

muuteta toiminnan suuntaa lyhyen tähtäimen kannattavuuden näkökulmasta; tällainen toiminta näyttää ulkopuolisten silmin hakuammunnalta eikä lisää uskottavuutta. Toisaalta yrityksen toiminnan tavoitteena on - asiakaskeskeisyyden ohessa - oltava toiminnan pitkän tähtäimen taloudellisuus ja kannattavuus. Koska asiakassuhdemarkkinointiin liittyy ihmisiä usealta eri taholta ja voimakas suhde-aspektin läsnäolo, voidaan johtamisen sanoa asiakassuhdemarkkinoinnin parissa olevan ennen kaikkea *ihmissuhteiden hallintaa*.

12.2. Pohdintaa

Asiakassuhdemarkkinointi on käsitteenä vielä varsin uusi, joten sen sisältö vaihtelee suuresti tutkittavasta lähteestä riippuen. ASM-strategian taustalla olevat ajatukset asiakaslähtöisyydestä, palvelun laadusta, jne. eivät sinällään ole uusia; eri markkinointilähestymistapoihin liitetyt ajatukset on nyt kohdistettu ja yhdistelty uudelleen, tuloksena asiakassuhdemarkkinointikonsepti. Enemmän huomiota saaneen yleisen suhdemarkkinoinnin opit voidaan siirtää lähes suoraan asiakassuhdemarkkinointitermin alle, sillä molemmissa on kyse sidosryhmien tyytyväisyydestä.

Suomen yrityselämän parissa termi asiakassuhdemarkkinointi epäilemättä tunnetaan, mutta kokonaisvaltaisen lähestymistavan seuraajia on uskoakseni vain kourallinen. Kotimaisten alan julkaisujen sisällöstä voi päätellä, että asiakassuhdemarkkinointi mielletään yritysten parissa vielä pitkälti pelkkänä asiakaspalveluna, ja asiakaspalvelu puolestaan ainoastaan asiakkaan (minimitasoisena) teknisenä palveluna. Edellisen valossa organisaation systemaattinen asiakassuhdestrategiaan sitouttaminen selvästi puuttuu, puhumattaakaan että yrityksen ulkoinen asiakas sitoutettaisiin laajempaan rooliinsa asiakkaana.

Yritykset ovat lähteneet kilpailemaan asiakkaista vaarallisen ajattelemattomasti pidempi-aikaisten asiakassuhteiden kustannuksella; mm. posti kantaa päivittäin tarjouksia yritysten ”erityisasiakkaille”, vaikkei asiakas ole välttämättä asioinut kertaakaan ko. yrityksessä. Seurauksena on, että asiakas oppii pitämään kaikkea suoramainontaa arvottomana. Yritysten palvelunumeroissa puolestaan pidetään asiakkaita lähes säännönmukaisesti odottamassa vuoroaan useita minuutteja, kunnes puhelu lopulta katkeaa ”vahingossa”, ilman

varoitusta. Tämän seurauksena asiakas vähentää yhteydenottojaan yritykseen, ja arvokas asiakastyytyväisyystieto jää asiakkaan omaksi tiedoksi. Eräs suurimmista epäkohdista on kuitenkin, että kuluttajat on opetettu tuotteiden vaihtajiksi hinnalla houkutellen.

Edellä mainitut ja lukuisat muut hämmästyttävät toimet yritysten taholta saavat miettimään ymmärretäänkö yrityksissä a) asiakaspalvelun ja b) kannattavuuden käsitteitä. Nähtävästi ei - ainakaan asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna.

12.3. Jatkotutkimusaiheita

Luomani asiakassuhdemarkkinointimalli jää tällä erää teoreettiseksi kehykseksi; olisi mielenkiintoista päästä jatkossa muokkaamaan mallia suorien, testattavissa olevien kysymysten muotoon, ja suorittamaan empiirinen tutkimus, mitä kautta mallin tekijät voivat muotoutua osin uusiksi. Jatkotutkimuksen potentiaalinen alkuasetelma voisi olla esimerkiksi asiakaspalvelun laadun ja organisaation asiakaslähtöisyyden vertailu yritysjohton, henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa.

Muita kiinnostavia jatkotutkimuskohteita ovat esimerkiksi seuraavien testaamattomien hypoteesien tutkiminen: (1) ASM-strategia ei ole pelkkä teoria, vaan myös käytännön yrityselämässä on mahdollista aikaansaada tiivistä yhteistyötä niin organisaation, sen henkilökunnan kuin asiakkaidenkin kesken. (2) ASM-strategiaa tulisi käyttää laajemmassa mittakaavassa, ei pelkästään avain-asiakasryhmään kohdistettuna erityisstrategiana. (3) Asiakas haluaa ASM-strategian olettamuksen mukaisesti sitoutua yhteistyöhön yhden tietyn yrityksen ja sen henkilöstön kanssa valinnanvapauden menetyksestä huolimatta. (4) ASM-strategia on pitkällä aikavälillä kannattava. (5) ASM soveltuu parhaiten strategiaksi pienelle tai keskisuurelle yritykselle. (6) Asiakassuhdemarkkinointistrategia on erityisen varteenotettava vaihtoehto toimintansa alkuvaiheessa olevalle yritykselle.

12.4. Tutkimuksen rajoitukset

Työni kokonaisuuden kannalta oli ongelmallista - mutta myös haastavaa - ettei valmista teoreettista kokonaisuutta löytynyt yhden tieteenalan piiristä. Eri tutkijoiden ja tieteenalojen määritelmät asioista poikkeavat huomattavasti toisistaan, joten on mahdollista, että mallin yhdistelyvaiheessa tietyt termit ovat saaneet omien tulkintojeni yhteydessä perinteisestä näkökulmasta katsoen erilaiset määritelmät. Lisäksi asiakassuhdemarkkinointistrategian parissa avainasemaan nouseva palvelun laatu ja sen tuominen mukaan joka käänteeseen aiheuttaa helposti tunteen, että työ toistaa itseään. Lisärajoitteeksi nousee luonnollisesti, että malli jää tässä vaiheessa pelkäksi teoreettiseksi kehykseksi.

LÄHTEET

- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, Vol. 54:2, 69–82.
- Bitner, M. & Booms, B. & Mohr, L. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, Vol. 58:4, 95–106.
- Blomqvist, R. & Dahl, J. & Haeger, T. (1993). *Suhdemarkkinointi: asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona*. Suomentanut Maarit Tillman. Gummerus, Jyväskylä.
- Christopher, M. & Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth–Heinemann Ltd, Oxford 1994.
- Clement, R. W. (1994). Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change. *Business Horizons*, January – February 1994, 33–39.
- Cowell, D. (1984). *The Marketing of Services*. Butterworth–Heinemann Ltd, Oxford 1991.
- Cram, T. (1994). *The Power of Relationship Marketing: How to Keep Customers for Life*. Pitman Publishing, London.
- Crosby, L. A. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54:3, 68–81.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer – Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61:2, 35–51.
- Evans, J. & Laskin, R. (1994). The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, 439–452.
- Fournier, S. & Dobscha, S. & Mick, D. (1998). Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, January–February 1998, 42–51.
- Frank, A. D. & Brownell, J. L. (1989). *Organizational Communication and Behavior: Communication to Improve Performance*. Winston, N.Y.
- Grönroos, C. (1982). *Miten palveluja markkinoidaan?* Suomentanut Pirkko Itkonen. 3. painos. Weilin+Göös, Espoo 1985.
- Grönroos, C. (1985). *Service-Oriented Strategies in Industrial Marketing*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 134. Helsinki.
- Grönroos, C. (1989). *A Relationship Approach to Marketing: The Need for a New Paradigm*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 190. Helsinki.

Grönroos, C. (1990a). *The Marketing Strategy Continuum: Toward a marketing Concept for the 1990's*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 201. Helsinki.

Grönroos, C. (1990b). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Suomentanut Maarit Tillman. 2. painos. Gummerus, Jyväskylä 1991.

Grönroos, C. (1993). *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 263. Helsinki.

Grönroos, C. (1995). *The Rebirth of Modern Marketing: Six Propositions about Relationship Marketing*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 307. Helsinki.

Grönroos, C. (1996). *Lönar sig service och får man betalt för den? En teori om relationskostnader*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 314. Helsinki.

Gummesson, E. (1987). *Marketing – a Long Term Interactive Relationship. Contributions to a New Marketing Theory*. Stockholm Marketing Technology Center. Research Report 20. Stockholm.

Gummesson, E. (1991). Marketing–Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part–Time Marketer. *European Journal of Marketing*, Vol. 25:2, 60–75.

Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *The International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5:5, 5–20.

Hagel, J. & Rayport, J. F. (1997). The Coming Battle for Customer Information. *Harvard Business Review*, January–February 1997, 53–64.

Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer–Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, Vol. 60:4, 52–70.

Holmlund, M. (1996). *A Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships*. Swedish School of Economics and Business Administration. Research Reports 36. Helsinki.

Holmlund, M. & Kock, S. (1992). *Quality–based Service as an Establishing Strategy in Business Networks*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 249. Helsinki.

Hutt, M. D. & Speh, T. W. (1995). *Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. 5th ed. Dryden Press, N.Y.

Judd, V. (1987). Differentiate With the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, 241–247.

- Klemi, M. (1985). *Sisäinen markkinointi – palveluyrityksen palapeli*. Gummerus, Jyväskylä.
- Kock, S. (1992). *A Strategic Process for Managing Relationships in Business Networks*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 240. Helsinki.
- Kock, S. (1993). *Relationsmarknadsföring och betydelsen av kundupplevd tjänstekvalitet – en studie av långsiktiga relationer mellan banker och deras kunder*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 270. Helsinki.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*. 2nd ed. Longman, N.Y.
- Kuusisto, S. (1996). *Customer Satisfaction in International Project-Based Heavy Industry*. FEI: Nr 184 preliminära forskningsrapporter, Åbo Akademi 11.6.1996. Turku.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. & Hytönen, K. (1994). *Asiakassuhde – markkinoinnin perusteet*. Avaintulos, Tampere.
- Liljander, V. & Strandvik, T. (1992a). *Estimating Zones of Tolerance in Perceived Service Quality and Perceived Service Value*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 247. Helsinki.
- Liljander, V. & Strandvik, T. (1992b). *The Relation Between Service Quality, Satisfaction and Intentions*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 243. Helsinki.
- Magrath, A. J. & Hardy, K. G. (1994). Building Customer Partnerships. *Business Horizons*, January–February 1994, 24–28.
- Malka, M. & Danielsson, L. (1987). *Laatupiirit palveluorganisaatioissa*. Weilin+Göös, Espoo 1988.
- Mether, J. & Hämäläinen, H. (1994). *Tuntematon asiakas: mielikuvasta ostopäätökseen*. WSOY, Juva.
- Morrow, P. C. (1997). The Measurement of TQM Principles and Work-Related Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18:4, 363–376.
- Normann, R. (1991). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. 2nd ed. Wiley, Sussex 1996.
- Parasuraman, A. & Berry, L. & Zeithaml, V. (1991). Asiakkaiden palveluodotukset. *Yritystalous*, 3/92, 63–70. (Alkuperäinen: Understanding Customer Expectations of Service; Sloan Management Review, spring 1991)
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49:3, 41–50.
- Pöllänen, J. (1995). *Kanta-asiakasmarkkinointi*. WSOY, Porvoo.

- Qualls, W. J. & Rosa, J. A. (1995). Assessing Industrial Buyers' Perceptions of Quality and Their Effects on Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, 359–368.
- Quinn, F. (1993). *Asiakas ykköseksi*. West Point, Rauma 1993.
- Raulas, M. & Vepsäläinen, A. (1992). *Do You Manage the Risks in Marketing Communications?* Publications of the Helsinki School of Economics and Business Administration, Working Papers 33. Helsinki.
- Rope, T. (1986). *Asiakaskeskeinen markkinointi – näkemyksiä ja sovellutuksia*. 2. painos. Weilin+Göös, Espoo 1987.
- Rope, T. & Pöllänen, J. (1994). *Asiakastyytyväisyysjohtaminen*. Weilin+Göös, Juva.
- Samli, A. C. & Jacobs, L. W. & Wills, J. (1992). What Presale and Postsale Services Do You Need to be Competitive. *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, 33–41.
- Schalk, R. & Freese, C. (1997). New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience. *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 4, 107–123.
- Schneider, B. & Chung, B. (1996). Service Quality. *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 3, 65–80.
- Sigfridsson, M. (1991). *Suoramarkkinoinnin käsikirja*. Suomentanut Ulla Ropponen. Gummerus, Jyväskylä.
- Storbacka, K. (1992). *Developing Service Business Processes*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Meddelanden Working Papers 250. Helsinki.
- Storbacka, K. (1994). *The Nature of Customer Relationship Profitability – Analysis of Relationships and Customer Bases in Retail Banking*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration. Research Reports 55. Helsinki.
- Tamminen, R. (1993). *Tiedettä tekemään!* Gummerus, Jyväskylä.
- Tanner, J. F. Jr (1996). Buyer Perceptions of the Purchase Process and Its Effect on Customer Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, 125–133.
- Tellis, G. J. & Gaeth, G. J. (1990). Best Value, Price–Seeking, and Price Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices. *Journal of Marketing*, Vol. 54:2, 34–45.
- Turnbull, P. & Wilson, D. (1989). Developing and Protecting Profitable Customer Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, 233–238.
- Webster, F. E. (1993). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56:4, 1–17.

Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 52:2, 35–48.

Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60:2, 31–46.

Zeithaml, V. & Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press, N.Y.

Åberg, L. (1993). *Esimiehen viestintäopas: riemua johtamiseen*. Gummerus, Jyväskylä.

LIITE 1: ASM-strategian johtaminen laajennetun markkinointimixin avulla*

<i>TUOTE</i> <i>Laatustrategia</i>	<i>HINTA</i> <i>Arvostrategia</i>	<i>SAATAVUUS</i> <i>Saatavuusstrategia</i>	<i>MARKKINAVIESTINTÄ</i> <i>Realisiteusstrategia</i>	<i>IHMISET JA</i> <i>ASIAKASPALVELU</i> <i>Joustavuus- ja laatu- strategia</i>	<i>LAATU</i> <i>TQM-strategia</i>
Laatuote	Hinta suhteessa laatuun	Sijainti ja saavutettavuus	<i>Yhtenäinen sisäinen ja ulkoinen markkinointi</i>	Asiakaspalveluhenkilöstön sitouttaminen laadun tuottamiseen	<i>Organisaation sisäisen TQM -kulttuurin luominen</i>
Tuotannon joustavuus: palvelulinja asiakkaan kohtuullisten toiveiden perusteella	Hinta suhteessa asiakkaan kokemukseen tuotteen laadusta	Interaktiivisena fyysiset puitteet	Suunnitelmallinen ja todennukainen markkinointiviestintä	Henkilöstön vaikuttamis- mahdollisuuden korostaminen	Laatutekijöiden yhteinen määrittäminen
Ydintuotteen lisäksi jälkipalvelut	Hinta suhteessa organisaation oppimiseen	Asiakkaan odotustekijöiden tunnistaminen	Henkilökohtainen myynti	Jatkuva kouluttaminen	Rutiinien automatisointi
- takuut	Avain-asiakkaille samalla hinnalla enemmän palvelua	<i>Joustavuus</i>	Suoramarkkinointi ja -mainonta	- ihmissuhde	Organisaation jokaisen tason + osaston sitouttaminen laatustrategiaan
- suhde		<i>Yhteyttä</i>	Julkisuus	- tekninen + tavoite	
Asiakkaiden tarpeiden tunteminen	<i>Asiakkaan hinta- ja laatuvaikututtaminen</i>	<i>Jakelukanava: suoramarkkinointi</i>	Mainonta potentiaalisille asiakkaille	- viestintä	Laadun yhteinen valvonta ja mittaaminen
Tarjotaan laadukkaan tuotteen ohessa <i>suhteen ja interaktiivisuutta</i>	<i>Asiakkaan odotuksiin vaikuttaminen</i>		<i>Sisäisen ja ulkoisen asiakkaan odotuksiin vaikuttaminen</i>	- kuuntele	Laadun kehittämisen
<i>Asiakkaan informoiminen ja palvelutarjontakouluttaminen</i>	<i>Joustava, arvoperusteinen, informoiva hintastrategia</i>		<i>Laatua informaation avulla</i>	<i>Interaktiivisuus</i>	Laadun systemaattinen johtaminen organisaatio-, henkilö- ja asiakastoimilla

* Taulukon pohjana on käytetty Cowellin (1984, 70) palvelujen markkinointimix-taulukkoa laajasti muunnellen.

LIITE 2. Asiakassuhdemarkkinointisanasto

TERMI	MÄÄRITELMÄ
<i>Arvostrategia</i>	Hinnoittelustrategia, jossa hinta asetetaan tuotteen laadun arvostuksen pohjalta; yritys vaatii laadukkaasta palvelusta asiakkaan suostumuksella korkean hinnan. Edellytyksenä strategian käyttämiselle on, että asiakas kokee palvelun laadun erittäin tärkeäksi ja asiakkaalla on käytössään tarkkaa tietoa palvelusta.
<i>Asiakaslähtöinen organisaatio</i>	Organisaatio, jossa palveluun liittyvät päätökset tehdään asiakkaan lähtökohdista, toiminnassa keskitytään asiakkaan kokemuksen laadukkaan palvelun tuottamiseen ja asiakas sidotaan osaksi päätöksentekoprosessia.
<i>ASM-markkinointimix</i>	Asiakassuhdemarkkinointistrategian laajennettu markkinointimix, jossa ihmiset, asiakaspalvelu ja palvelun laatu nousevat avainkilpailutekijöiksi, joita perinteiset kilpailutekijät tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä tukevat.
<i>Customer partnering</i>	Asiakassuhdemarkkinoinnin käsite, joka korostaa asiakkaan ja yrityksen yhteistyön syvyyttä ja asiakkaan osallistumista; asiakas sitoutetaan osaksi organisaatiota ja palveluntuotantoprosessia. Suhteen onnistumisen edellytyksinä ovat mm. osapuolten halu sitoutua suhteeseen sekä viestinnän avoimuus.
<i>Empatia</i>	Asiakkaan palveluodotus, jonka mukaan asiakas vaatii yritykseltä huolenpitoa ja asiakkaan yksilöllistä huomiointia.
<i>Ennakko-odotukset</i>	Asiakkaan ennalta muodostama yritys- ja tuoteimagon tukema palveluodotus, johon lisäksi vaikuttavat mm. asiakkaan aiemmat kokemukset vastaavista tuotteista.
<i>Fyysinen laatu</i>	Palveluntuotantoprosessin näkyvät puitteet, esim. palveluympäristö, tilat ja palvelun tuottajan ulkoinen olemus.
<i>Hyväksyttävyyden alue (zone of tolerance)</i>	Tilanne- ja henkilösidonnan halutun ja riittävän palvelun tason välille jäävä muuttuva alue, joka kuvaa asiakkaan hyväksymää palvelua. Perustuu asiakkaan näkemykseen hänen omien panostensa ja vastikkeidensa suhteesta.
<i>Ihanneodotukset (desired expectations)</i>	Palvelun odotustaso, jolle asiakas tahtoisi yrityksen palvelullaan yltyvän ja jota asiakas pitää yritykselle mahdollisena.
<i>Imagostrategia</i>	Tuotetta ympäröivän positiivisen mielikuvaliisan aikaansaaminen markkinointiviestinnän keinoin.

<i>Interaktiivinen markkinointi</i>	Vuorovaikutusmarkkinointi; asiakkaan ja palveluhenkilöstön (tai asiakkaan ja muiden asiakkaiden) välinen vuorovaikutus palveluntuotantoprosessin aikana.
<i>Interaktiolaatu</i>	Yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen laatu palvelutilanteen aikana, johon vaikuttaa mm. asiakkaan luottamus ja yleinen tyytyväisyys asiakaspalveluhenkilöstöä kohtaan.
<i>Johdon näkemyksen kuilu</i>	Palvelun laatukuilu 1: johdon näkemykset asiakkaiden odotuksista eivät ole yhtenevät asiakkaiden todellisten odotusten kanssa. Syynä laatukuilun syntyyn on mm. riittämätön kahdensuuntainen viestintä ja markkinatutkimusten hyödyntämättä jättäminen.
<i>Koetun kokonaislaadun malli</i>	Grönroosin (1990b) odotusmalli, joka kuvaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä, sekä asiakkaiden palvelun laadun arviointia. Mallissa odotettuun palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaiden tarpeet, yrityksen markkinointiviestintä, muiden asiakkaiden suositukset ja yrityksen imago. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat tekninen ja toiminnallinen laatu.
<i>Koetun palvelun laadun kuilu</i>	Palvelun laatukuilu 5: asiakkaan kokema palvelu ei ole yhdenmukainen hänen odottamansa palvelun kanssa. Vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan ennako-odotukset sekä kuilut 1–4.
<i>Konkreettiset tekijät</i>	Asiakkaan viihtyvyyteen vaikuttava yrityksen fyysisen ympäristön laitteita, henkilöstöä ja materiaaleja koskeva palveluodotus.
<i>Kuiluanalyysimalli</i>	Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin (1985) laatumalli, joka analysoi palvelun laadun ongelmia sekä tunnistaa yritysten ongelmakohdat laadun parantamiseksi. Malli kuvaa viittä palvelun laadun ongelmaa, jotka toimivat kriittisinä esteinä asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen jatkumiselle; laadun ongelmat ovat (1) johdon näkemyksen kuilu, (2) laatueroitelyiden kuilu, (3) palvelun suorittamisen kuilu, (4) markkinaviestinnän kuilu ja (5) koetun palvelun laadun kuilu.
<i>Laatueroitelyiden kuilu</i>	Palvelujen laatukuilu 2: johdon näkemykset asiakkaiden palveluodotuksista eivät välity palvelujen laatueroitelyihin ja tätä kautta palveluntuotantoon. Syynä mm. riittämätön sitoutuminen laatuun sekä yhteisen tavoitteiden asetannan puuttuminen.
<i>Luotettavuus</i>	Asiakkaan palveluodotus, joka liittyy yrityksen ja sen asiakaspalveluhenkilöstön kykyyn suorittaa luvattu palvelu sovitusti ja tarkasti.

<i>Markkinaviestinnän kuilu</i>	Palvelun laatuvalu 4: yrityksen suorittama palvelu ei vastaa asiakkaille viestittyjä lupauksia, eikä siten asiakkaiden odotuksia. Syynä keskeneräinen markkinointiviestinnän suunnittelu ja viestinnän puuttuminen organisaation eri osastojen välillä.
<i>Minimiodotukset (minimum expectations)</i>	Asiakkaan asettama kohtuullinen, liukuva alaraja hyväksyttävälle palvelulle kuvastaen mitä asiakas uskoo yritykseltä saavansa.
<i>Osa-aikamarkkinoija</i>	Yrityksen asiakas (sisäinen tai ulkoinen), joka varsinaisen roolinsa lisäksi toimii ASM-strategiassa markkinoijana vuorovaikutustilanteiden kautta.
<i>Palvelun suorittamisen kuilu</i>	Palvelun laatuvalu 3: palvelujen laatueroitetyt eivät väli henkilöstön toimintaan. Syynä on mm. henkilöstön roolin epäselvyys, seurannan puuttuminen sekä tiimityöskentelyn rajoittuneisuus.
<i>Reaktiot</i>	Asiakaspalveluhenkilöstön auttamishaluun sekä -kykyyn liittyvä asiakkaan palveluodotus.
<i>Sisäinen markkinointi</i>	Organisaation sisäinen markkinointitoimenpide, jonka avulla pyritään motivoimaan henkilöstö toimimaan palveluhenkisesti lisäämällä heidän tuote- ja asiakastietouttaan, työmotivaatiotaan sekä palveluvalmiuttaan. Sisäisen markkinoinnin keinoin koko organisaatio sitoutetaan valittuun strategiaan sekä vaadittaviin toimiin.
<i>Sisäinen viestintä</i>	Organisaation eri tasojen ja osastojen välistä yhteydenpitoa, jonka tarkoituksena on mm. tukea perustoimintoja, luoda yrityksen imago, informoida sisäisiä sidosryhmiä tapahtumista sekä perehdyttää ja sitouttaa työntekijät työhönsä.
<i>Suhteen laatu (relationship quality)</i>	Asiakkaan näkemys yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön kyvystä vähentää palveluiden luonteeseen liittyvää epävarmuutta mm. luotettavuuden ja joustavuuden avulla. Ratkaiseva tekijä pitkäaikaisen suhteen syntyyn.
<i>Suoramarkkinointi</i>	ASM-strategian suora jakelukanava, jota käytetään saavutettavuuden lisäämiseksi ja suoran asiakaspalautteen saamiseksi. Joustava viestintäkeino, joka perustuu päivitettyjen asiakastietokantojen käyttöön.
<i>Tekninen laatu</i>	Vuorovaikutuksen jälkeen asiakkaalle jäävä tuotantoprosessin osa, esim. varaosat ja takuut. Palvelun tekninen lopputulos, jonka onnistumiseen vaikuttavat yrityksen tekniset ratkaisut, koneet, tietojärjestelmät ja tieto-taito.

<i>Toiminnallinen laatu</i>	Tapa jolla yritys välittää teknisen laadun asiakkaalle asiakkaan toiveita vastaavalla tavalla. Tähän vaikuttaa osaltaan suhteen osapuolten välisen interaktion onnistuminen sekä yrityksen fyysiset ja tekniset resurssit.
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	Palvelustrategia, jossa palvelun laatua johdetaan (1) asiakaslähtöisyyden, (2) jatkuvan kehityksen ja (3) tii- mityöskentelyn kautta. Päätökset tehdään asiakkaan tyytyväisyyden maksimoinnin lähtökohdasta.
<i>Totuuden hetki</i>	Suora asiakaspalvelutilanne, jonka aikana asiakaspalvelija ja asiakas kohtaavat. Asiakas tekee suhteeseen sitoutumisen / suhteen jatkamisen päätöksiä kontaktin onnistumisen perusteella, joten totuuden hetket ovat suhteiden johtamisen kriittistä aikaa.
<i>Vakuuttavuus</i>	Asiakaspalveluhenkilöstön tietoja ja kohteliaisuutta koskeva asiakkaiden palveluodotus, johon liittyy lisäksi henkilöstön kyky vaikuttaa luottamuksellisen suhteen syntyyn.
<i>Value satisfaction</i>	Asiakkaan kokema asiakaspalveluprosessin ja sen osien tuoma lisäarvo asiakkaalle.
<i>Yrityskulttuuri</i>	Yrityksen yhteisönä jakamat käyttäytymisnormit ja arvot. Yrityksen sisäinen ilmapiiri, jossa korostuvat hyvät työskentelyolosuhteet ja osapuolten välinen viestintä. Asiakassuhdestrategian parissa yrityskulttuurin on tuettava mm. asiakaslähtöisyyttä, organisaation sisäistä markkinointia ja -viestintää, yhteistyötä suhteen osapuolten välillä sekä toimitetun palvelun laatua.
<i>Yritys- / organisaatiolaatu</i>	Organisaation yleisimago ja houkuttelevuus asiakkaan lähtökohdasta nähtynä. Perustuu asiakkaan omaan kokemukseen, suusanalliseen viestintään sekä yrityksen markkinointiviestintään.