

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

**ASIAKASSUHTTEEN JOHTAMISEN KRIITTISET  
MENESTYSTEKIJÄT**

Yrityksen taloustiede, markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2008  
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Anne Hakovirta

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi
Tekijä:	HAKOVIRTA, ANNE
Tutkielman nimi:	Asiakassuhteen johtamisen kriittiset menestystekijät
Pro gradu -tutkielma:	81 sivua, 7 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2008
Avainsanat:	asiakassuhde, asiakkuus, liiketoimintasuhde, asiakkuuden johtaminen, erilaistuminen

---

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakassuhteen johtamisen kriittisiä menestystekijöitä. Asiakassuhteet kuten henkilökohtaiset suhteetkin perustuvat yhteistyöhön. Yhteistyön toimivuus ja yhteistyöhön sitoutuminen ovat suhteen menestymisen edellytyksiä. Suhteen alkuvaiheessa on tärkeää löytää yhteiset mielenkiinnon kohteet, jotka sitovat osapuolet toisiinsa. Suhteen merkitys omalle liiketoiminnalla ratkaisee, kuinka paljon osapuolet ovat valmiita suhteeseen panostamaan. Asiakassuhteen johtamisen tavoitteena on asiakassuhteen kannattavuuden sekä yrityksen liiketoiminnan tuloksen parantaminen Tavarantoimittajan onnistuminen asiakkuuksiansa johtamisessa edellyttää lisäarvon tuottamista asiakkaan liiketoiminnan prosesseihin.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Asiakassuhteen johtamista lähestyttiin suhde- ja palvelujen markkinoinnin näkökulmasta. Empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla sekä teemahaastatteluilla. Tutkimuksen näyte muodostui kahdesta kohderyhmästä, jotka molemmat tekivät yhteistyötä tavarantoimittajien edustajien kanssa päivittäin. Toinen ryhmä edusti kokonaisuudessaan vähittäis- ja päivittäistavarakaupan alaa, kun taas toisen ryhmät henkilöt toimivat suomalaisen elinkeinoelämässä muun muassa palvelualalla, vähittäis- ja päivittäistavarakaupan alalla sekä prosessiteollisuudessa. Empiirinen aineisto analysoitiin teemoittain.

Tutkimuksen tuloksena oli, että asiakkaiden odotukset kohdistuvat pääasiassa tavarantoimittajan houkuttelevaan ja toimivaan tuote- ja palvelutarjontaan. Merkittävänä vaikuttajana asiakassuhteiden johtamisessa on tavarantoimittajan yhteyshenkilö. Hänelle on asetettu omat vaatimuksensa, jotta asiakaskohtaamiset onnistuisivat ja että asiakas tuntisi yhteistyökumppanin osalta arvostusta. Ilman luottamusta asiakassuhdetta ei synny. Asiakkaalla on selkeä näkemys siitä, mitä hän tavarantoimittajalta odottaa suhteen eri vaiheissa. Jos asiakassuhdetta halutaan syventää, asiakkaan odotukset kohdistuvat yhteistyön kehittämisen ja erilaistumisen mahdollisuuksiin. Asiakassuhteen onnistumisen vaatimuksia määriteltäessä on muistettava, että toimivaan asiakassuhteeseen tarvitaan aina kaksi osapuolta.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	5
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT .....	6
1.3 TUTKIMUKSEN OLETUKSET, RAJAUKSET JA KÄSITTEET .....	7
1.4 METODOLOGIA .....	9
1.5 LÄHDEAINEISTO JA -KRITIIKKI .....	10
1.6 TUTKIMUKSEN KULKU .....	11
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ASIAKKUUDEN VAIHEET .....	13
2.1.1 Löytyminen .....	13
2.1.2 Kehittäminen .....	14
2.1.3 Sitoutuminen .....	14
2.1.4 Lojalisuus .....	15
2.2 ASIAKKUUDEN ARVO .....	15
2.2.1 Asiakkuuden houkuttelevuus .....	18
2.2.2 Asiakkuuden taloudellinen arvo .....	18
2.3 ASIAKKUUSSUHTEEN LAATU JA PYSYVYYS .....	21
2.3.1 Luottamus asiakkuudessa .....	23
2.3.2 Sitoutuminen asiakkuudessa .....	24
2.3.3 Asiakkuussuhteen palvelun laatu .....	25
2.3.4 Asiakkuuden henkilökontaktit .....	26
2.3.5 Erilaistuminen asiakkuudessa .....	27
2.4 ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN .....	29
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>33</b>
3.1 TUTKIMUKSEN KOHDE .....	33
3.2 AINEISTON KERUU .....	34
3.3 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI .....	36
3.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS, RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI .....	37
<b>4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET</b> .....	<b>39</b>
4.1 TUOTTEESEEN JA PALVELUUN LIITTYVÄT MENESTYSTEKIJÄT .....	39
4.2 LOGISTIIKKAAN LIITTYVÄT MENESTYSTEKIJÄT .....	43
4.3 MYYNTI- JA KONTAKTIHENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT MENESTYSTEKIJÄT .....	45
4.4 ASIAKKUUTEEN JA YHTEISTYÖHÖN LIITTYVÄT MENESTYSTEKIJÄT .....	48
4.5 ASIAKKUUDEN KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT MENESTYSTEKIJÄT .....	52
4.6 ERILAISTUMISEEN LIITTYVÄT MENESTYSTEKIJÄT .....	59
<b>5 PÄÄTELMÄT</b> .....	<b>62</b>
5.1 ARVON TUOTTAMINEN ASIAKKUUDEN JOHTAMISESSA .....	62
5.2 ASIAKKUUDEN JOHTAMISESSA ERILAISTUMINEN .....	65
5.3 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET .....	66
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>68</b>
<b>LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO</b> .....	<b>75</b>
<b>LIITE 2: KYSELYLOMAKE</b> .....	<b>76</b>
<b>LIITE 3: KYSELYIDEN JA HAASTATTELUIDEN YHTEENVETO</b> .....	<b>77</b>
<b>LIITE 4: ASIAKKUUDEN JOHTAMISEN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT</b> .....	<b>80</b>

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Kolme ulottuvuutta asiakkaan arvon kehittämiseksi.....	17
Kuvio 2	Asiakkuuden lujouden rakentuminen.....	22
Kuvio 3	Strateginen muutos johtamisen rakenteessa.....	30

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Tuotteeseen ja palveluun liittyvät menestystekijät.....	42
Taulukko 2	Logistiikkaan liittyvät menestystekijät.....	44
Taulukko 3	Myynti- ja kontaktihenkilöön liittyvät menestystekijät.....	48
Taulukko 4	Asiakassuhteeseen ja yhteistyöhön liittyvät menestystekijät.....	52
Taulukko 5	Asiakassuhteen kehittämiseen ja erilaistumiseen liittyvät menestystekijät.....	58
Taulukko 6	Eriilaistumiseen liittyvät menestystekijät.....	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakassuhde on verrattavissa ihmisten välisiin suhteisiin. Sekä asiakassuhteet että henkilökohtaiset suhteet perustavat parhaimmillaan yhteisiin mielenkiinnon kohteisiin, molemminpuoliseen luotettavuuteen ja sitoutumiseen jatkaa suhdetta sekä pitää suhde molemmin puolin antoisana ja palkitsevana. Tällaiset suhteet ovat aikaansaavia, ne muodostavat keskinäisen riippuvuussuhteen ja tavallisesti johtavat molemminpuoliseen lojaalisuuteen. Kuten henkilökohtaiset suhteet, ovat asiakassuhteetkin haavoittuvaisia, erityisesti suhteen kehittymisen alkuvaiheissa. Liiketoimintasuhteessa yrityksen kehittyminen ja menestyminen ovat riippuvaisia sen suhteesta muihin osapuoliin (Zineldin, 2002, 548–549).

Täydellistä kilpailua lähestyttäessä tuotteella ja hinnalla erottautuminen on yhä vaikeampaa. Asiakkaat haluavat päättää itse, keneltä ostavat tuotteita ja palveluita. Seurauksena on asiakasuskollisuuden väheneminen. Yrityksen panostuksista huolimatta asiakkaiden moniuskollisuus lisääntyy. Moniuskollisuus tarkoittaa asiakkaan harkintaa siitä, että onko hän uskollinen yhdellä vai useammalle palvelun tuottajalle. Yrityksen on löydettävä asiakkailleensa tarjoama lisäarvo muista tekijöistä kuin tuotteesta ja hinnasta (Lehtinen 2004, 216–217, 236).

Tulevaisuuden asiakkuusajattelussa painottuvat yrityksen ja asiakkuuksien johtaminen. Organisaatiot henkilökuntineen rakentuvat asiakkuusajattelun ja asiakkuuden merkityksen ymmärtämiselle. Asiakassuhteiden johtaminen tulee muuttamaan organisaatioiden kulttuureja ja arvoja. Asiakkuuden kehittämisen tavoitteena on yrityksen arvon ja tuloksen kasvattaminen, ei ainoastaan asiakkuuden arvon parantaminen. Yrityksen toiminta tuotteineen keskittyy tuottamaan arvoa asiakkaan prosesseihin (Lehtinen 2004, 229–233).

Menestyäkseen asiakkuuksien johtamisessaan yrityksen on suunniteltava asiakkuuksiensa hoitaminen siten, että se tukee yrityksen taloudellisia tavoitteita. Yrityksen on määriteltävä asiakkuuden arvo omalle liiketoiminnalle. Arvon määrittämisen jälkeen yrityksen on huomioitava asiakkaan tarpeet. Yrityksen ja asiakkaan tarpeet on vielä sovittava yhteen ennen kuin suhde voi alkaa. Asiakkuussuhteen ylläpitäminen kannattavana ja houkuttelevana edellyttää nykyisessä markkinatilanteessa sekä asiakkaalta että tavarantoimittajalta keskittymistä asiakkuuden arvon molemminpuoliseen nostamiseen. Asiakassuhteen kehittäminen edellyttää yhteisesti asetettuja tavoitteita ja toimintasuunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi.

## ***1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat***

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ne aineelliset ja aineettomat tekijät, joita asiakkaat arvostavat, odottavat ja edellyttävät tavarantoimittajalta. Nämä odotustekijät ovat asiakassuhteen syntymisen ja ylläpitämisen perusta. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää ja ymmärtää asiakkuuden kehittämisen ja erilaistumisen mahdollistavia menestystekijöitä. Kehittämisen- ja erilaistamistarpeiden tunnistaminen auttavat tavarantoimittajaa johtamaan omia asiakassuhteitaan pitkällä aikavälillä. Näiden menestystekijöiden ymmärtämisen tavoitteena on lisätä suhteen arvoa, asiakastyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Tutkimus kohdistuu niihin kriittisiin menestystekijöihin, joiden avulla tavarantoimittajat voivat miettiä omien asiakkuuksiensa synnyttämistä, rakentamista ja kehittämistä. Menestystekijät ohjaavat yrityksen toimintaa, asiakkaan odotusten mukaisesta voimavarojen kohdistamisesta, kohti parempaa kannattavuutta Yrityksen asiakaslähtöisyys parantuu.

Tutkimusongelma on tiivistettynä:

Mitkä ovat asiakkuuksien johtamisen kriittiset menestystekijät asiakasnäkökulmasta?

Pääongelmaa lähestytään seuraavilla alaongelmilla:

Mitä asiakkaat arvostavat ja odottavat tavarantoimittajalta?

Miten asiakassuhdetta voidaan kehittää?

Millä keinoilla tavarantoimittaja voi erilaistua muista tavarantoimittajista?

### **1.3 Tutkimuksen oletukset, rajaukset ja käsitteet**

Tutkimuksessa lähestytään asiakkuuden johtamisen kriittisiä menestystekijöitä suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulmassa keskitytään tutkimaan tavarantoimittajan toimintaa asiakkaan silmin. Asiakasnäkökulman valinta perustuu siihen, että markkinoilla ollaan siirtymässä kohti massaräätälöintiä<sup>1</sup>. Tavarantoimittajat joutuvat räätälöimään toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tämä luo kilpailuetua ja syventää yhteistyötä. Ilman asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden tarpeiden kartoittamista tavarantoimittajan on mahdotonta johtaa asiakkuuksiansa asiakaslähtöisesti ja kannattavasti.

Tutkimus keskittyy käsittelemään asiakkuuden johtamista suhteen eri vaiheiden, suhteen houkuttelevuuden ja pysyvyyden, suhteen arvon sekä asiakkaan kokeman palvelun laadun kautta. Suhteen eri kehitysvaiheet vaikuttavat siihen, että osapuolilla on toisiaan kohtaan erilaisia odotuksia ja vaateita. Suhteen ikääntymisen myötä on todennäköistä että vaatimukset kumppania kohtaan kasvavat. Suhteen taloudellinen arvo vaikuttaa

---

<sup>1</sup>( Lehtinen 2004, 236)

tavarantoimittajan halukkuuteen palvella asiakasta. Asiakkaan kokemalla ja saamalla palvelun laadulla on merkittävä tekijä asiakkaan arvioidessa potentiaalisia tavarantoimittajia. Tavarantoimittajan asiakkuuksien johtamisen haasteena on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja yhteisen tavoitteen löytäminen.

Tutkimuksesta on rajattu pois suhdemarkkinointiin läheisesti liittyvä asiakassuhdemarkkinointi (Customer Relationship Marketing), joka on keskittynyt informaatioteknologian avulla tuottamaan asiakastietoa yrityksen organisaation asiakkuuden johtamisen hyväksi.

Fordin ym. (1998) mukaan suhdejohtaminen on markkinoinnin kriittisin haaste. Liiketoiminnassa, jossa yritykset ovat riippuvaisia pienestä määrästä asiakkaita ja tavarantoimittajien määrä ja vallitseva markkinatilanne ovat vakaita, on olemassa olevan suhteen ylläpitäminen merkittävintä liiketoiminnan menestymiselle. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten tavarantoimittajan ja asiakkaan väliset merkitsevät ja yksilölliset asiakkuussuhteet voidaan kääntää yrityksen johtamisstrategiaksi ja -toiminnaksi (Zolkiewski & Turnbull 2002, 576).

Suhdemarkkinointi perustuu arvon luomiseen tavarantoimittajan ja asiakkaan väliselle vuorovaikutukselle. Asiakkaan tarvitseman arvon luominen vaatii yhteistyötä. Asiakkaalle tuotteet ovat arvon mahdollistajia. Markkinoinnin tehtävänä on suhdenäkökulmassa edistää ja tukea asiakkaan kulutus- ja käyttöprosesseja (Grönroos 2003, 53–54).

Tutkimuksessa termeillä "asiakas" ja "asiakkuus" tarkoitetaan yritystä, joka hankkii tuotteita ja palveluita tavarantoimittajalta. Tutkimuksessa termillä "tavarantoimittaja" tarkoitetaan yritystä, joka myy tuotteita ja palveluita asiakkaalle. "Yritys" -sanaa käytetään tavarantoimittajan synonyymina. Liiketoimintasuhde, asiakassuhde ja asiakkuussuhde tarkoittavat tutkimuksessa asiakkaan ja tavarantoimittajan välistä tuotteiden tai palveluiden vastikkeellista vaihdantaa.



*Asiakkuus* on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista. Näiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Vaihdannalla tarkoitetaan tunteiden, tiedon ja tekojen vaihdantaa asiakkaan ja yrityksen välillä (Storbacka & Lehtinen, 1997, 15).

*Asiakaskohtaaminen* on tilanne, jossa asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuu vaihdantaa (Storbacka ym, 1997, 14).

*Asiakkaiden eli asiakkuuksien johtaminen* on liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Se edellyttää asiakastavoitteiden ja strategioiden määrittelyn sekä niiden toteutusta tukevat työkalut (Hellman, 2003, 262).

*Erilaistuminen* on Porterin (1980) mukaan kilpailustrategia, jossa yritys keskittyy luomaan itselleen korkeasti erilaistetun tuotesarjan ja markkinointiohjelman. Tämän avulla yrityksestä tulee alansa johtavin toimija. Valtaosa asiakkaista haluaa omistaa tällaisen tuotesarjan (Kotler, 1999, 455). Erilaistumisessa on Troutin ja Hafrénin mukaan (2003, 33) kyse logiikasta, ei luovuudesta, nokkeluudesta eikä mielikuvituksesta.

## **1.4 Metodologia**

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimus tähtää induktioon, teorian yleistämiseen. Tapaustutkimuksella pyritään yhden tai useamman tapauksen avulla saavuttamaan erityisiä tai yleisiä johtopäätöksiä. Tapaustutkimus pyrkii tunnistamaan monimutkaisia muuttujia sekä suhteita valitusta liike-elämän ilmiöstä. Tapaustutkimus tuottaa tietoa tosielämästä. Tiedolla voidaan luoda toimintamalleja ja testata teoriaa. Tapaustutkimus on systemaattista ja kokonaisvaltaista tulkitsevaa tutkimusta, joka tähtää

tiedon tuottamiseen tapahtuman ja tekijöiden välisistä suhteista sekä vuorovaikutuksesta (Gummesson 2005, 322).

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan valittua ilmiötä tai tapahtumaa ja ymmärtämään ilmiötä, sekä antamaan ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia. Näitä on tarkoitus analysoida mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on sen laatu, ei määrä (Eskola & Suoranta 2001,18, 85–87). Tutkimukseen sovelletaan kvalitatiivista tapaustutkimusta, koska asiakkuuksien johtamisesta halutaan saada yksilöityä käytännön läheistä tietoa kummastakin tapauksesta eli kohderyhmästä. Lisäksi halutaan lisätä ymmärrystä asiakkaan tavarantoimittajan valintaperusteista.

### **1.5 Lähdeaineisto ja -kritiikki**

Pitkän aikavälin asiakassuhteiden rakentamisen tärkeys on tunnistettu monella markkinoinnin johtamisen alalla. Asiakassuhteiden johtamisen tutkimiseen on voimakkaasti panostettu ja aihetta on tutkittu. Tutkimuksen kohteena ovat olleet organisaation ostokäyttäytyminen (Webster & Wind 1972), teollisuusmarkkinoinnin johtaminen (Håkansson 1982), liiketoimintaverkoston johtaminen (Thorelli 1986; Håkansson & Shenota 1989), suhdemarkkinointi (Berry 1983; Jackson 1985; Gummesson 1987; Grönroos 1989) sekä palvelujen markkinointi (Grönroos 1990; Berry 1995) (Ojasalo, 2001, 199).

Parvatiyarin & Shethin (2001,2) mukaan tutkijoiden keskuudessa kiinnostuneita ovat herättäneet asiakkaan luokittelun ja selektiivisyyden strategiat ja prosessit, avainasiakkuuksien johtaminen, asiakkaan liiketoiminnan kehittämisprosessi,

kumppanuuden muodot sekä strategiset allianssit.

Asiakkuuksien johtamisen monimuotoisuuden takia tutkimuksen lähdeaineisto on muodostunut suhdemarkkinointia ja palvelujen markkinointia käsittelevistä tieteellistä julkaisuista sekä aiheen kirjallisuudesta. Tutkimus sisältää aineistoa myös asiakassuhteiden vaiheista ja niiden kehittämisestä, suhteen ja palvelun laadusta, suhteen arvosta ja avainasiakkuuksista.

Internet -lähteitä on käytetty tukimateriaalina. Käytetyissä tieteellisissä julkaisuissa on viittauksia myös muihin julkaisuihin ja nämä toissijaiset lähteet ovat vanhempia kuin varsinaiset lähteet. Toissijaisilla lähteillä on suuri merkitys, koska tuoreimmissa lähteissä viitataan poikkeuksetta tiettyjen henkilöiden, aihealueen kannalta oleellisten, tieteellisiin julkaisuihin.

## **1.6 Tutkimuksen kulku**

Tutkimus koostuu johdannosta, teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta sekä päätelmistä. Johdannossa lukija johdatellaan aiheeseen. Johdannon tavoitteena on luoda lukijalla ymmärrystä aihealueesta ja siitä miten aihetta tullaan tutkimuksessa lähestymään. Johdannossa selitetään merkittävimmät käsitteet. Johdanto-osuus sisältää tutkimusongelman, johon tutkimuksella haetaan vastauksia. Johdannossa kerrotaan aihealueen rajaukset sekä oletukset.

Teoreettisessa osuudessa luodaan tutkimuksen viitekehys asiakaslähtöiseen asiakkuuksien johtamiseen ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin liiketoiminnan kehittämiseksi. Yritysten asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakaslähtöisiin asiakkuusstrategioihin ja -tavoitteisiin. Teoreettisessa osuudessa selvitetään ja haetaan ymmärrystä tekijöille, jotka tavarantoimittajan tulee ottaa huomioon asiakassuhdetta luodessaan, rakentaessaan,

ylläpitäessään ja kehittäessään. Tekijöitä tarkastellaan asiakkuuden vaiheiden, houkuttelevuuden ja taloudellisen arvon, sekä suhteen lujuu den rakentumisen että erilaistumisen kautta, asiakasnäkökulmasta.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kuvataan ensiksi tutkimuksen valitut kaksi kohderyhmää ja miten empirian aineisto on kerätty ja analysoitu. Lisäksi kuvataan tutkimuksen luotettavuutta. Empiirisessä osuudessa esitetään toteutettujen kyselyjen ja haastattelujen keskeiset tulokset teemoittain. Päätelmässä esitetään teoriaosuuden ja empiirisen osuuden pohjalta tehdyt tutkimustulokset.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Asiakkuuden vaiheet

Asiakassuhteen rakentaminen on liiketoiminnan perusta, joka vaatii menestyäkseen kokonaisvaltaisen strategian ja prosessin, eikä asiakassuhteen johtamista jalkauttamisprosessia tule ymmärtää pelkkänä informaatioteknologisena sovelluksena (Parvatiyar & Sheth 2001, 28).

Asiakkuus voidaan jakaa vaiheisiin. Vaiheita ovat asiakkuuden syntyminen, jalostuminen ja loppuminen. Asiakkuuden arvonnousuista tulee huolehtia eri tavalla asiakkuuden eri vaiheissa. Arvonnousua voi tapahtua yritysten välisessä vaihdannassa, asiakassuhteiden rakenteissa ja asiakkuuden eri vaiheissa (Storbacka ym. 2002, 86). (ks. kuvio 1) Asiakkuuden vaiheet voidaan jakaa suhteen elinkaaren mukaan neljään vaiheeseen; suhteen löytämiseen, suhteen kehittymiseen, suhteeseen sitoutumiseen ja suhteen lojaalisuuteen (Zineldin, 2002). Zineldinin (2002) näkemyksen mukaisesti asiakkuuden vaiheet ja niihin liittyvät ominaispiirteet on selitetty seuraavissa alaluvuissa.

#### 2.1.1 Löytyminen

Löytämisvaiheessa kaksi tai useampi yritys yksilöi tarpeensa ja halunsa aloittaa strateginen suhde. Osapuolet vetävät toisiaan puoleensa. Päätös voi perustua suhteessa havaittuun strategiseen kilpailuetuun tai molemminpuoliseen riskiin verrattuna muihin suhteisiin. Aluksi osapuolet kohtaavat epävarmuutta siitä, mitä he tavoittelevat suhteelta. Osapuolet ovat epätietoisia toistensa kyvyistä sekä vaatimuksista, joten nämä tulee selvittää ja viestittää. Jos osapuolet päätyvät siihen lopputulokseen, että suhde on tehokas ja onnistunut, suhde siirtyy seuraavaan elinkaaren vaiheeseen. Jos suhteen ensimmäisessä vaiheessa osapuolet eivät ymmärrä toistensa tarpeita ja haluja eivätkä he onnistu odotustensa mukaisen tarjonnan kehittämisessä ja omaksumisessa, suhteessa ei

todennäköisesti siirtyä seuraavaan vaiheeseen (Zineldin, 2002, 553). Suhteen alkuvaiheesta lähtien sekä asiakkaalla että tavarantoimittajalla tulee olla yhteiset tarpeet ja halut asiakkuuden synnyttämiseksi. Suhde ei kehity ilman yhteistä näkemystä.

### **2.1.2 Kehittäminen**

Kehittämisympäristössä osapuolien välillä on syntynyt jo kokemusta vaihdannasta. He ovat päässeet sopimukseen tuote- ja palveluratkaisuista. Kehittämisympäristön päämääränä on Ellramin (1991) mukaan muotoilla suhdetta ja tutkia onko molemminpuolisesti etuja tuova suhde mahdollista perustaa. Osapuolet tulevat tutuiksi toisilleen ja he ovat tietyssä laajuudessa varmoja kohteensa arvosta, lähinnä toiminnallisesta laadusta. Vuorovaikutuksen tuloksena on syntynyt tietämystä molempien normeista ja arvoista. Mukautuminen on silminnähtävää, jotta vaadittaviin kumppanin tarpeisiin voidaan vastata. Molempien osapuolien on helppo arvioida suhteeseen liittyvät riskit, ongelmien ratkaisukyky, mukautuminen ja uuden arvon tuottaminen (Zineldin, 2002, 553). Suhteen kehittäminen edellyttää toisen osapuolen toimintatapojen tuntemusta. Tuntemus on muodostunut kokemuksen mukanaan tuomasta vuorovaikutuksesta. Kokemuksen pohjalta arvioidaan suhteen arvo omalle liiketoiminnalle sekä riskit.

### **2.1.3 Sitoutuminen**

Sitoutumisympäristö viittaa luontaiseen tai avoimeen lupaukseen suhteen jatkuvuudesta. Kumppanit laativat suunnitelmia, solmivat kauppvoja ja luovat näin arvoa toisilleen. Sitoutumisympäristössä mukautuminen ja innovaatiot ovat tärkeitä. Potentiaaliset lojalit kumppanit tunnistavat, että sitoutumisen, yhteistyön ja koordinoinnin avulla saavutetaan synergiaetuja ja uutta arvoa. Osapuolilla on mahdollisuus rakentaa ja ylläpitää meneillään olevaa molemmin puolin hyödyntävää lojaalia suhdetta toistensa kanssa. Markkinoinnin näkökulmasta sitoutumisympäristössä tärkeimpänä tekijänä pidetään tuotteiden ja palveluiden laadun sekä suoritusten ylläpitoa. Lisäpalveluiden kehittäminen ja myynnin

koulutusohjelmat ovat myös arvokas tapa ylläpitää, vahvistaa ja kehittää suhdetta. Sitoutumisvaiheessa asiakkaan lojaalisuus kumppania kohtaan ja sitoutuminen suhteeseen ovat korkealla tasolla (Zineldin, 2002, 553). Asiakkaan sitouttaminen suhteeseen vaatii tuotteen ja palvelun laadun lisäksi muun toiminnan laadun ylläpitämistä.

#### **2.1.4 Lojaalisuus**

Asiakassuhteen lojaalisuusvaiheessa yrityksen pyrkimyksenä on yksilöidä, ylläpitää ja rakentaa yksilöllisten asiakkaiden verkostoa. Verkostoa vahvistetaan jatkuvasti vuorovaikutteisella, yksilöidyllä ja arvoa lisäävällä kommunikaatiolla. Perusta tehokkaalle asiakassuhteelle on informaatioteknologian kehittämisessä ja käyttämisessä. Tietokannat mahdollistavat lojaalin asiakasosuuden seurannan markkinaosuuden sijaan. Suhteesta tulee mitä todennäköisimmin kannattava, mitä enemmän organisaatiolla on mahdollisuus pitää yllä ja vahvistaa asiakkaidensa lojaalisuutta. Lojaalit asiakkaat tuntevat saavansa suhteesta arvoa ja merkitystä. He ovat valmiita maksamaan enemmän saamistaan tuotteiden ja palveluiden eduista (Zineldin, 2002, 555). Asiakkuuden syvimmissä vaiheissa yhteistyö muodostuu räätälöidyistä asiakasratkaisuista. Kommunikointia lisäämällä tähdätään asiakkuuden vahvistamiseen entistään. Sekä asiakas että tavarantoimittaja hyötyvät suhteesta

#### **2.2 Asiakkuuden arvo**

Arvo määritellään rahalliseksi, tekniseksi, taloudelliseksi ja sosiaalisesti hyödyksi, joka saavutetaan vaihdonvälineenä. Arvon määrittämisellä ja arvon määrittämisen mittaamisella yrityksissä selvitetään, minkä arvoisia tuotteet ja palvelut ovat asiakkaille. Tuotteen tai palvelun arvon tunteminen on osa asiakkaan tuntemista, sillä asiakkaat aiheuttavat tavarantoimittajille kustannustehokkuuden vuoksi hinnoittelustrategioihin liittyviä paineita. Tavarantoimittajan mahdollisuutena on ymmärtää asiakkaan arvo ja ohjata asiakasta tekemään kannattavia ostopäätöksiä (Anderson & Narus, 2003).

Asiakkuuden arvoa voidaan arvioida referenssiarvon, kontaktiarvon, emotionaalisen ja oppimisarvon sekä säännönmukaisuusarvon perusteella. Referenssiarvoon liittyy asiakkaiden tunnettuus ja tunnettuuden sisältö. Yritykseen vaikuttaa asiakkaiden arvostus markkinoilla. Kontaktiarvolla mitataan yrityksen yhteistyösidoksia muihin yrityksiin sekä tavoitettavuutta. Tunnearvoon liittyvät yrityksen ja sen kontaktihenkilön luotettavuus, asiakkuudessa vallitseva tekemisen tunne ja arvoyhteensopivuus organisaation ja henkilöiden välillä. Oppimisarvolla tarkoitetaan arvoulottuvuutta, jossa yhteistyöstä asiakkaiden kanssa voi oppia. (Lehtinen 2004, 128–131). Storbackan ym. (1997) mukaan asiakkuuden arvoa voidaan kasvattaa kolmella eri ulottuvuudella. Arvonnousua voi tapahtua yritysten välisessä vaihdannassa, asiakassuhteiden rakenteessa ja asiakkuuden eri vaiheissa (ks. kuvio 1).

Globalisoituminen on pakottanut yritykset ottamaan uuden lähestymistavan kilpailuun. Yritykset muodostavat strategisia verkostoja tavarantoimittajien, ostajien, muiden sidosryhmien ja jopa kilpailijoiden kanssa tavoitteenaan kehittää laatua ja tehokkuutta, koska yritys vastaan yritys -kilpailulla ei tehokkuutta voida enää parantaa. Strategiset ja menestystä luovat verkostot perustuvat yhteistyöhön, joka on rakennettu luottamukselle, sitoutumiselle ja kumppaneiden huolelliselle valinnalle (Hunt & Morgan 1994).

Asiakassuhteen portfoliojohtamista<sup>2</sup> tutkineet havainnoivat, että asiakkuuksien valintatilanteet ovat vaikeasti hallittavia. Elintarviketeollisuudessa pidetään tärkeänä suhteiden kehittämistä toimivien ja hallitsevien keskusliikkeiden ja ketjujen kanssa. Suhteet voivat johtaa yhteisten tuotteiden kehittämiseen, yhteiseen markkinointiin ja mainontaan. Sitoutuminen yhteen asiakkuuteen saattaa aiheuttaa tehottomuutta muiden asiakkuuksien kanssa. Erilaisten asiakkuusarvojen ymmärtämisen puute on johtanut siihen, että asiakkuusvalintoja ei ole tehty. Sen seurauksena on menetetty arvokkaita mahdollisuuksia. Jos tavarantoimittaja ei ole valmis maksamaan läheisemmistä asiakkuussuhteista aiheutuvia

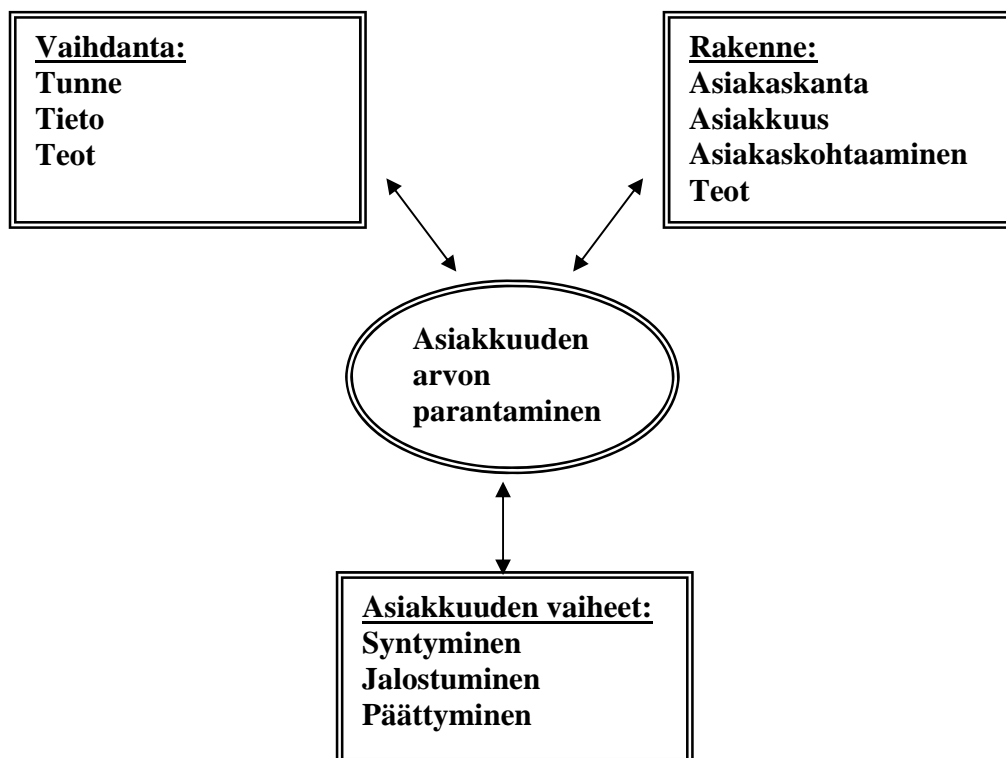
---

<sup>2</sup> Asiakkaan portfoliojohtaminen tarkoittaa asiakkaiden jakamista ryhmiin eli portfolioihin heidän tarpeidensa ja arvon mukaan. Asiakkaan kasvua voidaan seurata kehittyneen lojaalisuuden, arvon ja kannattavuuden kautta. (www.marketingpower.com 24.04.2005, klo 21.03).



kustannuksia, seurauksena on asiakkaan matalampi sitoutuminen. Matala sitoutuminen suhteeseen on ymmärtämättömyyttä suhteeseen investoinnin ja suhteen arvon välistä yhteydestä. Ymmärtämättömyydestä voi seurata uskomus, että suhde on läheisempi kuin mitä se todellisuudessa on (Ford ym. 1998, 171–174).

Asiakkuus jatkuu niin kauan kuin molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Asiakkuuden olemassaolo perustuu molempien tavoitteiden saavuttamiseen. Asiakkuuden jatkuvuus on seurausta siitä, että muut asiakkuusvaihtoehdot ovat huonompia. Jos joku toinen tavarantoimittaja pystyy tarjoamaan asiakkuuteen lisäarvoa, asiakkuussuhde on vaakalaudalla. Asiakkuuden kehittämisen on oltava jatkuvaa. Kehitystyön tavoitteena on vähentää asiakkuuteen kuluja resursseja (Storbacka 2002, 63).



Kuvio 1. Kolme ulottuvuutta asiakkaan arvon kehittämiseksi (Lehtinen 2004, 148)

### **2.2.1 Asiakkuuden houkuttelevuus**

Halisen (1997) mukaan suhdemarkkinoinnin yksi avainkäsite on houkuttelevuus eli viehätysvoima. Asiakkuudessa on oltava jotain, mikä tekee sen houkuttelevaksi tavarantoimittajalle tai toisinpäin. Houkuttelevuus voi perustua taloudelliseen, teknologiseen tai sosiaaliseen tekijään (Grönroos 2000, 38). Houkuttelevuuden tavoitteena on tavarantoimittajan huomion kiinnittäminen asiakkaaseen. Houkuttelevuutta voidaan lisätä lisäarvoa tuottavilla tekijöillä. Erikoisominaisuus, lisäarvotekijä, voi liittyä asiakkaan tuotteeseen, palveluun, kokoon ja maineeseen. Houkuttelevuuden lisääminen kasvattaa asiakkaan merkittävyyttä yrityksen asiakkuusportfoliossa. Kilpailun kiristyessä tavarantoimittajan tulee myös tehdä itsensä kiinnostavaksi asiakkaan silmissä; pystyä tarjoamaan jotain, mitä muut vielä eivät ole pystyneet.

Asiakkaan houkuttelevuus voidaan luokitella suhteen arvon mukaan neljään osatekijään: merkittävyyteen, joka liittyy tuotteen ja palvelun tekniseen tai markkinoiden korvaavuuteen, ostajien määrään ja ostettavan tuotteen kriittisyyteen, vaihdettavuuteen eli nykyisen asiakkaan menettämisen kustannukset suhteessa uuden löytämiseen ja kustannussäästöihin, joita saavutetaan ostajan operationaalisen toiminnan ja menettelytapojen seurauksesta (Krapfel, Salmond & Spekman 1991, 25).

### **2.2.2 Asiakkuuden taloudellinen arvo**

Yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen avainulottuvuus on asiakkaan kannattavuus. Kannattavuus on asiakkuuden suunnittelun lähtökohta. Asiakkuuden kustannusten vaihtelu voi johtua myytävästä tuotevalikoimasta, myyntikustannuksista, kauppaehtoista, hallinnointikustannuksista, käyttöpääomasta ja välillisistä kustannuksista kuten esimerkiksi markkinoinnista ja mainonnasta (Yorke & Droussiotis, 1994, 8–9). Asiakkuuden arvo yritykselle heijastuu asiakkaalle hänen hankkimiensa tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa. Yhteistyön onnistuminen edellyttää, että asiakkaan kannattavuus yritykselle on asiakkaan liiketoimintatavoitteiden mukaista. Asiakkuudet

voidaan jakaa kannattavuuden perusteella kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä ovat suojeltavat asiakkuudet, joiden taloudellinen merkitys on yritykselle suurin. Näitä asiakkuuksia tulee suojella kilpailijoilta. Toiseksi ovat kehitettävät asiakkuudet, joissa on volyyymi- ja kannattavuuspotentiaalia. Kehittäminen voi tapahtua joko asiakkaan osuutta kasvattamalla tai asiakasrakennetta keventämällä. Keventäminen voi olla asiakaskohtaamisten määrän vähentäminen. Muutettavat asiakkuudet ovat joko kannattamattomia tai niiden arvoa ei tiedetä, ellei tehdä toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi (Storbacka ym. 2002, 59). Asiakaslähtöisen strategian muodostamisessa on pystyttävä huomioimaan asiakkaan suhteelle asettamat odotusarvot. Kannattavuus on myös asiakkaan liiketoiminnan perusedellytys.

Avainasiakkuus on asiakkuus, joka on strategisesti tärkeä myyvälle yritykselle (Millman & Wilson, 1995). Avainasiakkuudet tulee strategisesti ja kollektiivisesti johtaa yrityksen johtotiimin toimesta. Onnistuakseen tulee yrityksen kehittää kompetenssiaan kolmella osa-alueella. Ensimmäiseksi tulee arvioida nykyisen ja potentiaalisen avainasiakkuuksien strateginen tärkeys. Toiseksi tulee muodostaa avainasiakkuudet ja jalkauttaa strategiat sen mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa yritys allokoii resurssinsa määriteltyjen avainasiakkuuksien mukaisesti (Millman & Wilson, 1996).

Kannattamattomat suhteet ovat usein seurausta yrityksen heikosta sisäisestä johtamisesta. Tuotteiden väärä hinnoittelu, kyvyttömyys kustannusten kontrolloinnissa ja riittämätön kustannuksiin liittyvä informaatio (Shapiro, Rangan, Moriarty & Ross 1987; Turnbull & Zolkiewski 1997) johtavat suhteiden kannattamattomuuteen (Zolkiewski & Turnbull, 2002, 583). Yrityksen voi olla järkevää investoida kannattamattomaan suhteeseen, esimerkiksi jos suhde on osa kilpailustrategiaa ja uusille markkinoille menemistä. Muita syitä ovat tutkimus- ja tuotekehittämistarkoitukset ja väliaikaiset ympäristövaikutukset (Zolkiewski ym. 2002, 579–584).

Krapfel ym. (1991, 26) ovat luokitelleet asiakassuhteet suhteesta saatavan taloudellisen arvon perusteella seuraavasti; tuttavuus-, ystävyys-, kumppanuus- ja kilpailijasuhde.

Suhteiden luokittelu kuvastaa suhteessa vallitsevaa yhteistyön tasoa, suhteen taloudellista merkitystä ja suhteen loppumisen kustannustasoa molemmille osapuolille.

Tuttavuussuhteen taloudellinen arvo on matala, samoin yhteistoiminta. Tuotteet ja palvelut perustuvat standardoituihin ja rutiininomaisiin menettelytapoihin. Suhteessa ei esiinny erityisiä investointeja eikä räätälöintiä. Suhdetta kutsutaan intensiiviseksi jakelusuhteeksi. Lopettamiskustannukset ovat vähäiset, verrattuna tuotteen standardointiin ja menettelytapojen rutinointiin. Asianosaisten tuttavuutta voidaan pitää yllä pitkään ja näin pienentää strategista haavoittuvaisuutta ja taata esimerkiksi maantieteellinen markkinoille pääsy (Krapfel ym. 1991, 26). Tuttavuussuhde ei edellytä panostuksia kummaltakaan osapuolelta, asiat hoituvat rutiininomaisesti.

Ystävyyssuhteella on matala taloudellinen arvo, mutta myyjä ja ostaja kokevat yhteistä intressiä. Molemmat osapuolet kiinnittävät huomiota suhteeseen enemmän kuin nykyisten voimavarojen määrä ja kriittisyys edellyttäisivät. Suhdetta pitäisi tarkkailla potentiaalini vuoksi, vahvistaen mahdollista potentiaalia ja sen toteuttamista. Taloudelliset investoinnit suhteen hoitamiseen saattavat alentaa myyjän katetta (Krapfel ym. 1991, 26). Ystävyyssuhde perustuu molempien osapuolten innokkuuteen hoitaa suhdetta, vaikka suhde ei olisikaan kannattava.

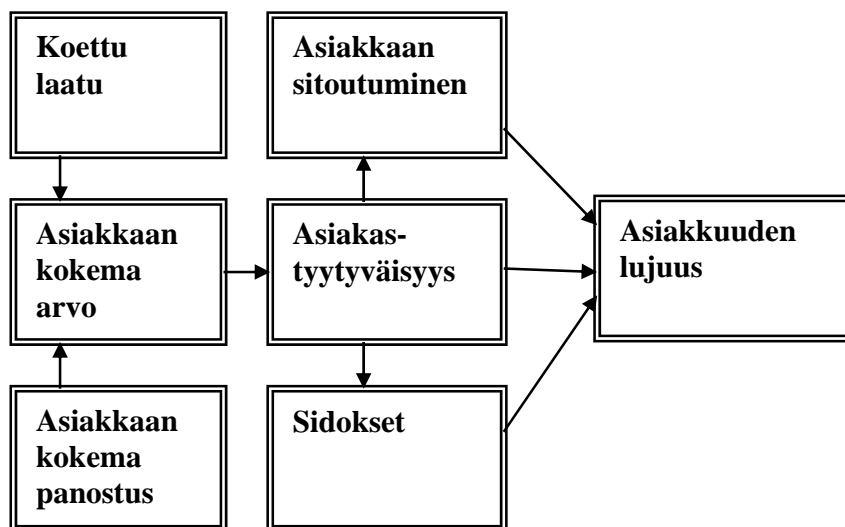
Kumppanuussuhteella on korkea ekonominen arvo yhdistettynä tavoitteiden yhteensopivuuteen. Kumppanit ovat toisistaan riippuvaisia. He saattavat jopa kilpailla muita ostaja-myyjä-tiimejä ja verkostoja vastaan. Kumppaneiden määrittäminen saattaa olla vaikeaa. Kumppanin lopettamiskustannukset ovat korkeat. Vaihdeettavat tuotteet ja palvelut ovat joko hyvin kriittisiä tai määrällisesti suuria tai molempia. Kumppanit pyrkivät suhteessaan prosessinomaiseen räätälöintiin tai vuorovaikutuksenomaisiin investointeihin kasvattaakseen yhteistyön tehokkuutta. Tasapuolinen tuoton jakaminen on osapuolien tärkein tavoite (Krapfel ym. 1991, 26). Kumppanuussuhteessa olevat osapuolet ovat taloudellisesta riippuvaisia toisistaan.

Kilpailijasuhteessa taloudellinen arvo on suuri, mutta strateginen valinta on tehty tavoitellen omaa kasvua. Yhteisiä intressejä ei ole. Suhdetta pitäisi pitää yllä, mutta huomattava uusi vuorovaikutusinvestointi tai räätälöinti olisi kyseenalaista. Toimenpiteet tehdään minimoiden lopettamiskustannukset. Mahdollisuudet suhteen loppumiseen ovat olemassa. Haavoittuvaisuus ja opportunisti ovat merkittäviä, kunnes sopivat suojaustoimet on toteutettu. Molemmat osapuolet yleensä etsivät vaihtoehtoisia kauppakumppaneita (Krapfel & ym. 1991, 26). Kilpailijasuhteessa tavoitellaan omaa etua.

### ***2.3 Asiakkuussuhteen laatu ja pysyvyys***

Kumar ym. (1995) määrittivät suhteen laadun tekijöiksi luottamuksen, sitoutumisen, konfliktit, investointihalukkuuden ja odotukset suhteen jatkuvuudesta. Johnson (1999) sisällytti luottamuksen, tasapuolisuuden sekä opportunistin puuttumisen suhteen laadun osatekijöiksi. Naudé ja Buttle (2000) löysivät viisi suhteen laadun ominaisuutta; luottamuksen, vallan, yhdyntymisen eli integroinnin, tarpeiden molemminpuolisen ymmärtämisen sekä tuoton. Lang ja Colgate (2003) luokittelivat suhteen laadun sitoutumiseen, luottamukseen, tyytyväisyyteen, sosiaalisiin siteisiin ja konfliktiin. Leuthesserin (1997) kuluttajaperusteisesta tutkimuksesta löytyi suhteen käyttäytymisulottuvuuksia, kuten ennakoiva vaivannäkö, informaation vaihto ja vuorovaikutuksen yleisyys. Edellä mainituilla tekijöillä on merkitsevä vaikutus suhteen laatuun, mutta myös liiketoiminnan osuuteen (Woo ym. 2004, 1252–1255).

Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan kokema palvelun laatu, asiakkaan kokema arvo, asiakkaan kokemat panostukset ja uhraukset suhteeseen, asiakkaan sitoutuminen, asiakastyytyväisyys sekä asiakkaan ja yrityksen väliset sidokset (Storbacka ym. 1997, 103) (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Asiakkuuden lujuuden muodostuminen (Storbacka ym. 1997)

Yrityksen näkökulmasta asiakkuuden lujuus lisää asiakkaan sitoutumista, jolloin asiakas ostaa enemmän ja paremmalla hinnalla. Lisäksi asiakkuuden lujuus nostaa asiakkaan kynnystä vaihtaa tavarantoimittajaa. Sitoutuneessa asiakassuhteessa asiakas vaihtuvuus on pieni. Asiakassuhteen lujuus näkyy myös ristiinmyynnin mahdollisuuden lisääntymisenä. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat tekijät voidaan luokitella kolmeen tasoon; hintakeskeisiin, rajoituksellisiin ja tunteella sitoutuneisiin asiakkaisiin (Lehtinen, 2004, 25). Asiakkuuden lujuus perustuu yrityksen ja asiakkaan väliseen tarpeeseen toimia yhteistyössä.

Tavarantoimittajalla on käytettävissään lukuisa määrä keinoja asiakassuhteensa kehittämiseksi. Jos tavoitteena on luoda asiakassuhteesta pysyvämpi, yrityksen on pyrittävä sitomaan asiakas suhteeseen entistä lujemmin. Suhteen vahvistamista tukevat yrityksen toimenpiteet luottamuksen, sitoutumisen sekä yrityksen asiakkaalle tuottaman toiminnan laadukkuuden lisääminen.

### 2.3.1 Luottamus asiakkuudessa

Luottamuksella on tärkeä rooli suhdemarkkinoinnissa. Tarkkaa tietoa siitä, miten luottamus-käsitteenä toimii, ei ole. Luottamus on odotusta (Schurr ym. 1985; Johnson ym. 2000), että toinen osapuoli toimii ja käyttäytyy tietyllä ennustettavalla tavalla tietyssä tilanteessa. Jos toinen osapuoli ei kuitenkaan käyttäydy odotetulla tavalla, seurauksena ovat vastapuolen negatiiviset kokemukset. Moormanin ym. (1993) mukaan luottamus on halukkuutta luottaa uskottuun liiketoimintapartneriin (Grönroos, 2000, 37).

Johnsonin ym. (1996) mukaan voidaan luottamus jakaa neljään alaluokkaan; yleiseen luottamukseen, järjestelmäluottamukseen sekä luonteeseen että prosessiin liittyvään luottamukseen. Yleinen luottamus on seurausta yhteiskunnallisista normeista. Järjestelmiin perustuva luottamus määräytyy lakien, säännösten, sopimusten ja ammattimaisuuden pohjalta. Luonteeseen liittyvä luottamus on inhimillistä taipumusta luottaa toisen henkilön käyttäytyvän odotetulla tavalla. Prosessiluottamus on jo syntynyttä kokemusta kahden osapuolen välisestä liiketoiminnasta ja sopimuksista (Grönroos 2000, 37–38).

Heikoimmatkin yritykset pystyvät liiketoimintasuhteen alkuvaiheen epäsuhtaisuudesta huolimatta rakentamaan ja menestymään pitkäaikaisessa suhteessa itseään voimakkaamman kumppanin kanssa. Menestymiseen vaikuttaa suhteessa olevien ihmisten välinen luottamuksen kehittyminen. Luottamus vuorostaan kasvattaa ihmisten välistä sitoutumisen tasoa (Narayandas & Rangan 2004, 63). Asiakassuhteessa luottamus rakentuu ajan kanssa, käytännön tuoman kokemuksen myötä.

Asiakkaan luottamus (Crosby 1990) ja tyytyväisyys myyntihenkilöön ovat liiketoimintasuhteen laadun ulottuvuuksia. Luottamus on uskoa siihen, että myyntihenkilö käyttäytyy tavalla, jolla asiakkaan pitkäaikaiset kiinnostuksen kohteet tulevat täytetyiksi (Woo & Ennew, 2004, 1254).

Hewett ym. (2002) tutkivat teollisuuden ostajohtajia ja totesivat, että ostajan havainnot suhteen laadusta ovat oleellisia. Havainnoilla on myönteinen vaikutus uudelleenostoaikomuksiin. Ostajan yrityskulttuurilla on merkitsevän maltillinen vaikutus suhteeseen suhteen laadun ja uudelleenostoaikomusten välissä. Tuloksena oli että luottamus ja sitoutuminen ovat ostaja–myyjä-suhteeseen vaikuttavia tekijöitä (Woo ym. 2004, 1252–1255). Luottamus on asetettujen laadullisten ja määrällisten odotusten täyttymistä ja annettujen asiakaslupausten lunastamista.

### **2.3.2 Sitoutuminen asiakkuudessa**

Sitoutuminen on motivaatiota harjoittaa liiketoimintaa sovitussa laajuudessa toisen osapuolen kanssa. Moormanin ym. (1992) mukaan sitoutuminen on halua ylläpitää ja jatkaa arvostettua suhdetta. Asiakas on sitoutunut tavarantoimittajaan, koska tavarantoimittaja on osoittautunut luotettavaksi ja hän pystyy tarjoamaan arvoa tuovia ratkaisuja asiakkaan prosesseihin (Grönroos 2000, 38). Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan sitoutuminen ovat avainasemassa määriteltäessä suhteen laatua. Hennigin & Thuraun (2002) tutkimus vähittäiskaupan myynnistä ja asiakkaista osoitti, että asiakkaan etevyydellä ja taidokkuudella on merkitsevä vaikutus suhteen laatuun. Tutkittuja suhteen laatuun vaikuttavia muita tekijöitä olivat koettu tuotteen laatu, luottamus ja sitoutuminen (Woo ym. 2004, 1252–1255).

Sitoutuminen mahdollistaa liiketoimintakumppaneiden toisiinsa sitomisen tavalla, joka rohkaisee molempia jatkamaan suhteeseen investointeja (Zineldin, 2002, 553). Wilsonin mukaan (1995) asiakkaan säilyttäminen merkitsee pitkäaikaista sitoutumista suhteen ylläpitämiseen sekä asiakkaan että yrityksen taholta. Molemminpuolisen sitoutumisen kehittyminen on samanlainen prosessi kuin pitkäaikaisen liiketoimintasuhteen luominen (Venetis & Ghauri, 2004, 1579).



Sitoutuminen on liiketoimintasuhteen keskeisin lopputuote. Sitoutuminen takaa suhteen lujuuuden, pysyvyyden, kestävyuden ja jopa kannattavuuden (Dwyer ym. 1987; Moorman ym.1992; Morgan ym. 1994). Sitoutuminen on hyvä mittari kertomaan suhteessa meneillään olevasta prosessista, koska suhteeseen sitoutuminen ei rakennu yhdessä yössä. Jos osapuolten käyttäytymispyrkimykset eivät ole seurausta tietynasteisesta sitoutumisesta, pyrkimykset viittaavat mieluummin transaktionaaliseen suhteeseen<sup>3</sup> kuin pitkäaikaiseen yhteistyöhön (Venetis ym. 2004, 1579).

Verhoef (2000) keskittyi tutkimuksessaan sitoutumisen affektiiviseen eli tunteisiin vetoavaan osatekijään, joka perustuu liikekumppania kohtaan tunnettavaan lojaalisuuteen sekä yhteyteen (Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995; Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995). Verhoefin tutkimus kuitenkin tuki edeltäviä tutkimuksissa, joissa oli todettu sitoutumisen olevan merkitsevä muuttuja asiakassuhteessa ja että sitoutumisella on erityinen vaikutus suhteen ylläpitoon sekä suhteen kehittymiseen (Morgan ym. 1994; Sheth and Parvatiyar 1995). Suhdemarkkinointiteorian ja asiakkaan pääomateorian (Garbarino & Johnson, 1999; Rust, Zeithmal & Lemon, 2000; Woodruff, 1997) mukaan asiakkaiden havainnot luontaisesta suhteen laadusta ja asiakkaiden arvioinneista tavarantoimittajan tarjouksista muotoilevat asiakkaan käyttäytymistä suhteessa (Verhoef, 2003).

### **2.3.3 Asiakkuussuhteen palvelun laatu**

Palvelun laatu on tärkein tekijä luotaessa pitkäaikaista asiakassuhdetta. Palvelun laatu vaikuttaa näin ollen myös asiakkaan säilymiseen. Palvelun tuottajan asiakaskohtainen asiantuntemus on arvokas kilpailuvaltti. Henkilökohtaiset siteet suhteessa mukana olevien osapuolien välillä ovat ratkaisevia solmittaessa pitkän aikavälin asiakassuhteita. Palvelun laatua pidetään tärkeämpänä tekijänä kuin luottamusta ja sosiaalisia siteitä. Kun pitkäaikainen molemminpuolinen suhde on kerran solmittu, sen lopettamiskustannukset ovat korkeat, joten tämä kasvattaa osapuolien halua pysyä suhteessa (Venetis ym. 2004,

---

<sup>3</sup> Transaktionaalisella suhteella tarkoitetaan suhdetta, jossa asiakas ostaa pääasiassa hinnan perusteella, käyttää hankintoihinsa monia eri lähteitä ja vaihtaa tavarantoimittajaa yhtä mitta.

1577–1593). Woon ym. (2004, 1252-1255) tutkimustulokset osoittivat että suhteen laadulla, mukautumisella ja ilmapiirillä on myönteinen vaikutus palvelun laatuun.

Koetun suhteen palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat tutkineet Berry, Parasuraman ja Zeithaml (1988) 1980 -luvun puolivälissä. Tutkimuksen tuloksena palvelun laadulla on viisi osatekijää. Ensimmäinen on konkreettinen ympäristö, joka sisältää asiakaspalvelijoiden ulkoisen olemuksen. Toisena tekijänä on luotettavuus, jolla tarkoitetaan täsmällisyyttä ja virheettömyyttä. Kolmantena tekijänä mainitaan reagoitavuus eli palveluhalukkuus. Neljäntenä tekijänä on vakuuttavuus eli se, että henkilöstön ystävällinen ja kohtelias käyttäytyminen luo luottamusta ja turvallisuutta. Viidentenä tekijänä on empatia. Empatialla tarkoitetaan asiakkaan ongelmien ymmärtämistä ja asiakkaan etujen mukaan toimimista (Grönroos, 2003, 117).

Vaivannäkö asiakkaan pitämiseksi virallisen sopimuksen avulla ei tue pitkän aikavälin suhteen solmimista. Asiakassuhteen luominen palvelun laadun avulla on tärkeämpää kuin asiakkaan sitominen sopimuksilla. Palvelusuhteessa perimmäisenä motivaationa ja asenteena on asiakkaan affektiivinen halu pysyä suhteessa tai jäädä suhteeseen. Koettu tarve pysyä suhteessa ei ole vahva ja palveluasiakkaita ei voida näin lukita suhteeseen. Suhteen pituuden ja asiakkaan affektiivisen tai laskelmoivan sitoutumisen välillä ei ole havaittu merkitsevää korrelaatiota. Ei ole mitään sisäisesti rakennettua yhteyttä suhteen aikana, joka tekisi asiakkaat taipuvaisemmiksi jäämään tai sitoutumaan suhteeseen. Suhteen pituudesta huolimatta palvelun tuottajan pitäisi jatkuvasti varmistaa, että asiakas on affektiivisesti sitoutunut (Venetis ym. 2004, 1577–1593).

#### **2.3.4 Asiakkuuden henkilökontaktit**

Henkilökohtaiset kontaktit asiakassuhteiden johtamisessa ovat tavarantoimittajille arvokas tapa käydä kauppaa, selvittää asiakkaan epävarmuustekijöitä ja toisaalta vähentää niitä. Tapa, jolla tavarantoimittajan tuotteista kommunikoidaan yhdessä asiakkaan kanssa, on

ratkaisevan tärkeää, jotta asiakkaan vaatimukset voidaan toteuttaa. Asiakaskontakteissa on mukana usein asiantuntijoita tutkimuksesta ja tuotekehityksestä, tuotannosta, laatukontrollista, markkinoinnista ja myynnistä. Vuorovaikutus on oleellista informaation varmistamiseksi ja molemminpuolisen epävarmuuden vähentämiseksi sekä liiketapahtuman aikana että sitä seuraavissa tapahtumissa (Ford, Gadde, Håkansson, Lundgren, Snehota, Turnbull & Wilson 1998, 158–161).

Henkilökohtainen myynti on yhä tehokkaan asiakkuuden johtamisen ydin. Myyntihenkilöstön tehtävänä on yhdistää tavarantoimittajan ja asiakkaan välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Ilman koordinoitua seurauksena voi olla voimavarojen vääränlainen sitoutuminen ja suhteen kehittyminen pois päin alkuperäisistä aikomuksista. Henkilökohtaisten kontaktien määrä ja intensiteetti vaihtelee yrityksissä suhteen kehitymisasteen mukaan. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteet, ostovolyyymi ja hintataso. Lisäksi tuotteen monimutkaisuus, teknologia, tuotteen ja palvelun käyttö, asiakasverkoston asema sekä suhteen tärkeys molemmille osapuolille vaikuttavat kontaktien intensiteettiin (Ford ym. 1998, 158–161).

Yrityksen kilpailukykyvystä kertoo myös se, kuinka hyvin yrityksen vuorovaikutusta johdetaan asiakkaiden kanssa ja kuinka henkilöstövoimavarat on jaettu ja koordinoitu asiakkaiden sekä erilaisten yksilöiden kesken. Sosiaaliset kontaktit ovat väistämättömiä seurauksia hyvistä toiminnallisista kontakteista. Jos yritys yrittää supistaa sosiaalisia kontakteja välttääkseen ongelmia, se saattaa menettää suuria etuja, joita laaja-alainen ja intensiivinen vuorovaikutus tuottaa. Tarve ihmisten välisille kontakteilla on jopa suurempi kuin kaupan käyminen vieraiden asiakkaiden kanssa (Ford ym. 1998, 158–161).

### **2.3.5 Erilaistuminen asiakkuudessa**

Markkinoinnin erilaistumisen historia ulottuu 1940 -luvulle, jolloin Rosser Reeves alkoi edistää tuotteiden markkinoinnin erilaistumista liittyen tuotteiden välisiin konkreettisiin

eroihin (Trout & Hafgren, 2003, 33). Reeves kehitti markkinoinnin teorian ainutlaatuisesta myyntiväitteestä<sup>4</sup>, joka pitäisi kehittää jokaiselle tuotemerkillä. Myyntiväitteen tavoitteena oli vakuuttaa kuluttajat tuotemerkin erinomaisuudesta. Jokaisesta tuotemerkestä tuli löytää ominaisuus, jolla se pystyi mainostamaan itsenään yhdenmukaisesti markkinoiden ykkösenä. Ostajilla on tapana muistaa markkinoiden paras tuotemerkki paremmin kuin muut tuotemerkit. Myyntiväite perustuu tavallisemmin toiminnalliseen ylivoimaisuuteen kuten parhaaseen laatuun ja palveluun, alhaisimpaan hintaan ja edistysellisimpään teknologiaan (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999, 455–457).

Toiminnallisen ylivoimaisuuden säilyttämisen vaikeus on johtanut siihen, että yritykset ovat keskittyneet uniikkeihin tunteisiin vetoaviin myyntiväitteisiin<sup>5</sup>. Tuotteet voivat olla samanlaisia kilpailijoihin verrattuna, mutta tuotteilla on luotu ainutlaatuiset mielleyhtymät kuluttajien mieleen (Kotler ym. 1999, 457–458).

Fyysisen tuotteen erilaistaminen voi tapahtua tuotteen suorituskyvyn ja tuotesuunnittelun kautta. Erilaistumisen mahdollisuuksia ovat myös tuotteen koostumus, kestävyys, luotettavuus ja korjattavuus. Palvelulla erilaistuminen voi olla jakelun nopeus, luotettavuus ja huolellisuus sekä asennuspalvelut, asiakaskoulutukset ja konsultointipalvelut. Erilaistuminen henkilökunnalla on pätevemmän henkilökunnan palkkaamista kuin mitä kilpailijat tekevät. Erilaistumisen edun tarjoaa myös henkilökunnan kouluttaminen. Henkilökunnan tulee palvelulla asiakkaita yhtenäisesti ja virheettömästi. Heidän tulee ymmärtää asiakkaita, kommunikoida selvästi ja vastata nopeasti asiakkaan pyyntöihin ja ongelmiin. Imagolla erilaistuminen on erityisen ja erottuvan viestin välittämistä tuotteista asiakkaille. Erilaistuminen on myös tuotemerkin mielikuvan vahvistamista (Kotler ym. 1999, 480–481).

---

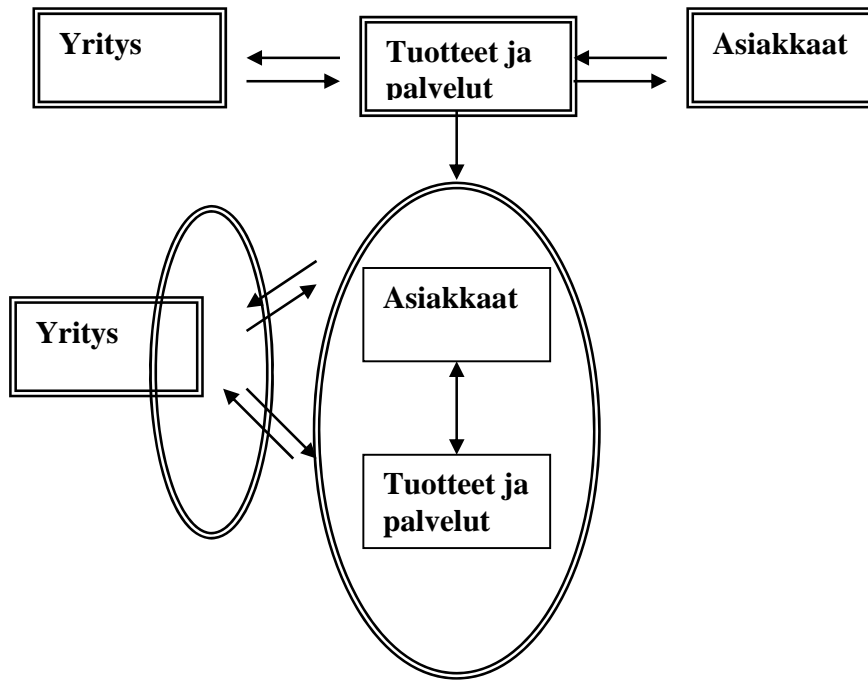
<sup>4</sup> The Unique Selling Proposition (USP)

<sup>5</sup> The Emotional Selling Proposition (ESP)

## **2.4 Asiakkuuden johtaminen**

Asiakkuuksien johtaminen on liiketoimintamarkkinointia, jossa perustetaan, kehitetään ja johdetaan jokaista asiakassuhdetta osana yrityksen asiakkuuksien kokonaisuutta. Asiakassuhteet ovat varoja, joiden hankintakustannukset voivat olla korkeat. Suhteiden hoitamisella pyritään maksimoimaan niistä saatava tuotto. Asiakkuuksiin investoidaan jatkuvasti suhteen ylläpitämiseksi. Asiakassuhteen tuotot ilmenevät yhteisen tuote- ja prosessijohtamisen tuomina etuina, teknologian ja liiketoimintametodien vaihtona, asiakkaan verkostoon pääsynä tai uskottavuuden parantumisena muiden asiakkaiden joukossa (Ford, 1998, 162–163). Yritykset rakentavat asiakkuustavoitteensa siten, että asiakkuuksille tuotettava arvo lisää suhteen kannattavuutta ja syventää asiakassuhteen laatua.

Asiakkaiden johtaminen luo uusia näkökulmia johtamiseen ja käytännön toimintaan. Se tuo esiin uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toimintamalleja, jotka eivät olisi mahdollisia ilman asiakkaan johtamista. Kun yritys fokusoii asiakkaat johtamisessaan tuotejohtamisen rinnalle, yrityksen johtamisasetelma ja -logiikka muuttuu. (ks. kuvio 3). Aiemmin johdettiin tuotteita ja tuotteella lähestyttiin asiakasta. Nykyisin asiakkaat ovat nousseet tuotteen rinnalle. Asiakassuhteet lähenevät ja voimistuvat ja muuttuvat kaksisuuntaisiksi. Vaikka asiakkaat ja tuotteet ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, niiden väliset yhteydet ovat oleellisia johtamisessa. Liiketoimintaa ei synny ilman tuotteita ja palveluita, eikä asiakkaita. Yritys tarvitsee sekä hyvän tuotevalikoiman että asiakaskannan (Hellman, 2003, 76–77).



Kuvio 3: Strateginen muutos johtamisen rakenteessa (Hellman, 2003, 77)

Tehokas asiakassuhteen johtaminen luodaan asiakaskeskeisillä strategioilla ja -ohjelmilla. Asiakassuhteen johtamisen strategioilla sekä ohjelmilla voidaan kehittää kokonaisvaltaista tietämystä asiakkaan käyttäytymisestä ja mieltymyksistä. Lisäksi niillä voidaan kehittää ja rohkaista asiakkaita vahvistamaan liiketoimintasuhteensa yritykseen (Parvatiyar ym. 2001, 1). Asiakkuudet kannattaa ryhmitellä asiakaskannoiksi, joille kullekin tulee rakentaa oma arvonnousua maksimoiva asiakkuusstrategia. Asiakkuusstrategia vaihtelee vaihdannan mukaan. Asiakkuuden johtamisen ongelmat voivat johtua vääränlaisen strategian valitsemisesta. Strategiaa käytetään siitä huolehtimiseen, että asiakkuus hoituu tehokkaasti ja asiakas on tietoinen yrityksen strategisesta valinnasta (Storbacka ym. 2002, 56–57).

Asiakkaan kokemukset asiakkuuksien johtamisesta voidaan luokitella kolmeen luokkaan, jotka perustuvat tavarantoimittajan avainasiakkuuden johtamisprosessiin ja asiakkaan tietoisuuteen omasta asiakkuudestaan. Ensimmäisessä luokassa asiakkaat ovat pettyneitä johtamisprosessiin. Toisen luokassa asiakkaat ovat kiinnostuneita johtamisprosessista, ja he

kokevat sen tavarantoimittajan pyrkimyksenä parantaa asiakas–myyjä-suhdetta rajoitetusti. Kolmannen vaiheen asiakkaat uskovat prosessiin ja pitävät toimintaa suotuisana suhteelle (Pardo, 1999, 281). Asiakkaan on oleellista tietää asemansa tavarantoimittajan asiakkuusportfoliossa. Näin asiakas voi suunnitella omat odotusarvonsa suhteelle. Tietämys vähentää pettymysten määrää.

Edellä luokitellut asiakaskokemukset voidaan jakaa seitsemään tekijään, jotka vaikuttavat avainasiakkaan kokemukseen suhteestaan tavarantoimittajaan: tavarantoimittajan tuotteen tai palvelun tärkeys asiakkaalle, asiakkaan tietämyksen taso johtamisprosessin olemassaolosta, asiakkaan asema tavarantoimittajan asiakkuusportfoliossa, asiakkaan ostopäätösprosessin tunnuspiirteet, ympäristölliset rajoitteet, asiakkaan strategiset päätökset ja asiakkaan ennakkoluulon suhtautuminen innovatiivisiin johtamistekniikoihin (Pardo, 1999, 281). Asiakkaan ja tavarantoimittajan avoin kommunikointi yhteistyöstä ja sen tasosta auttaa molempia osapuolia ymmärtämään toistensa tarpeet. Oikeanlainen voimavarojen kohdistaminen parantaa suhteen kannattavuutta.

Asiakkaiden johtaminen antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa sekä varautua tulevaan. Asiakkaan johtamisen välttämättömyys voidaan kiteyttää neljään kategoriaan; asiakkaan arvo liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus ja asiakkaan odotuksiin vastaaminen (Hellman, 2003, 77–78).

Pitkäaikaisissa asiakkuuksissa liiketoiminnan pitäisi kasvaa kahden osapuolen välillä. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, koska suhteissa saattaa olla olemassa negatiivisia vaikutteita, jotka pistävät osapuolet etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuita. Uteliaisuus ja ikävystyminen voivat johtaa vaihteluhalukkuuteen. Asiakas voi haluta muutosta, joka on hyvä syy hakea muita vaihtoehtoja. Lisäksi yhden tavarantoimittajan ja asiakkaan kanssa toimiminen voi aiheuttaa toiminnan sokeutumista. Tämä voi johtaa jälkeen jäämiseen muun muassa teknologisesta tai taloudellisesta kehityksestä (Grönroos 2000, 39).

Viime vuosina asiakassuhteiden tehokkaasta johtamisesta ja johtamisen ymmärtämisestä on tullut sekä akateemikkojen että käytännön toteuttajien mielenkiinnon kohde. Kuitenkaan olemassa oleva asiakkuuksien johtamisen akateeminen kirjallisuus ja käytännön soveltamisstrategiat eivät evästä selkeillä oivalluksilla ja merkeillä, mistä asiakkuuksien johtamisprosessi muodostuu ja mistä on kyse (Reinartz, Krafft ja Hoyer, 2004). Asiakassuhteen johtamista on tarkasteltu paljon yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakkuuksien tarpeiden kartoittaminen on kuitenkin alku yritysten asiakkuuden tunnistamiselle, rakentamiselle, ylläpitämiselle ja kehittämiselle.

Asiakastavoitteiden määrittelyssä on arvioitava seuraavia tekijöitä, kuten asiakkaiden ajallinen kantavuus, ympäristön kehityksen huomioiminen, liiketoiminnan kokonaisvaltaisten kehittämistavoitteiden toteutuminen, kehittämistavoitteiden osaoptimoinnin välttäminen, yrityksen olemassa olevien voimavarojen hyödyntäminen, asiakkaiden riittävä huomioiminen sekä asiakassuhteiden kehittämismahdollisuudet. Asetettavia asiakastavoitteita ovat asiakkaiden arvo, asiakaskannan kehittäminen, asiakasosuus, uudet asiakkaat, asiakassuhteiden syventäminen ja laajentaminen sekä asiakaskannattavuus (Hellman 2003, 113).



## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkuuden johtamista asiakkaan näkökulmasta ja selvittää ne kriittiset menestystekijät, joita asiakkaat arvostavat, odottavat ja edellyttävät tavarantoimittajalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotain tapahtumaa syvällisemmin (Hirsijärvi & Hurme 2008, 59). Tutkimuksen empiirisen osuuden onnistumiseksi oli merkitsevää löytää tapaustutkimuksen näytteeksi henkilöitä, jotka tekevät yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa.

Kvalitatiivisen tapaustutkimukseen valittiin kaksi eri kohderyhmää. Ensimmäinen ryhmä koostui henkilöistä, jotka toimivat vähittäiskaupan alalla. Ryhmä edusti kaupan sekä operatiivista tasoa että keskijohtoa. Ryhmän edustajat toimivat yhteistyössä tavarantoimittajien edustajien ja asiakaspalveluhenkilöiden kanssa lähes päivittäin. Heidän vastuullaan ovat päivittäiset tuore- ja teollisten elintarvikkeiden tilaamiseen, ostamiseen ja esillepanoon liittyvät rutiinit. Ryhmän henkilöt eivät kuitenkaan tehneet tavarantoimittajasopimuksia, vaan toimivat ylemmältä johdolta saatujen toimintaohjeiden puitteissa. Kaikki heistä toimivat saman kotimaisen vähittäiskauppaketjun palveluksessa.

Tutkimuksen toiseen kohderyhmään valittiin viisi henkilöä. Henkilöistä kaksi edustivat vähittäis- ja päivittäistavarakauppaa, kaksi palvelualaa sekä yksi tuotanto- ja prosessiteollisuutta. He toimivat päällikkö- ja johtotason tehtävissä edustamissaan yrityksissä. Yritysten koko vaihtelee sadasta muutamaan tuhanteen henkilöä. He neuvottelevat ja tekevät päätöksiä tavarantoimittajien yhteistyösopimuksista. He ovat päivittäin kontaktissa sekä tavarantoimittajien että loppuasiakkaidensa kanssa. Tutkimukseen valituista yrityksistä neljä ovat kansainvälisesti tunnettuja, yhdellä on toimintaa ainoastaan Suomessa.

### **3.2 Aineiston keruu**

Ensimmäisen kohderyhmän aineisto kerättiin kyselylomakkeella (ks. liite 2). Kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden vastata omin sanoin. Avoimilla kysymyksillä saatavat vastaukset osoittavat mitkä ovat oleellisia asioita vastaajan mielestä. Ne ilmaisevat myös asiaan liittyviä tunteita (Hirsijärvi ym. 2003, 188, 191).

Kyselylomakkeessa oli neljä kysymystä, joilla haluttiin selvittää asiakassuhteeseen liittyviä tekijöitä. Ensimmäiseksi kysyttiin asiakkaan odotuksia ja arvostuksia tavarantoimittajaa kohtaan. Toisena menestystekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet pitkäaikaisen yhteistyösuhteen kehittämiseen asiakkaan ja tavarantoimittajien välille. Kolmantena tekijöitä, joilla tavarantoimittaja voi erilaistua kilpailijoistansa ja näin saada etumatkaa kilpailijaansa. Neljäntenä asiakassuhteen kehittämiseen liittyviä tekijöitä, joiden avulla nykyistä liiketoimintasuhdetta voisi vielä entisestään kehittää. Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus ilmaista tekijöitä, joita he eivät arvosta eivätkä odota tavarantoimittajalta.

Kyselytutkimuksen etuna on nopeasti laajan aineiston saaminen ja ajansäästö. Heikkouksina voidaan mainita aineiston jääminen pinnalliseksi ja teoreettisesti vaatimattomaksi. Lisäksi ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti tutkimukseen on suhtauduttu. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida eikä tiedetä vastaajien aihepiirin tunteista (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2004, 184).

Kyselyyn vastaaminen tapahtui kohderyhmän, kotimaisen vähittäiskauppaketjun henkilöstön, koulutustilaisuuden yhteydessä, 3.11.2006. Kyselylomake pilotoitiin vähittäiskauppaketjun valikoimapäällikön kanssa. Kyselylomakkeita palautettiin 16 kappaletta. Kyselylomakkeen käyttö koulutustilaisuudessa oli tehokas keino saada kattava aineisto kohderyhmältä, jotka ovat alansa asiantuntijoita ja toimivat päivittäin yhteistyössä tavarantoimittajan edustajan kanssa. Kohderyhmällä oli tutkimukseen soveltuvaa käytännön tason kokemusta ja näkemystä siitä, miten tavarantoimittajan tulisi toimia.

Toisen kohderyhmän aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antavat merkitykset. Teemahaastattelussa on kaikkein oleellisinta ovat teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. (Hirsijärvi ym. 2008, 48) Haastattelut toteutettiin 25.9–1.11.2007 välisenä aikana Tampereella ja Helsingissä Haastattelussa käytettiin etukäteen suunniteltua teemahaastattelurunkoa (ks. liite 1). Tutkimuksen haastattelua ei pilotoitu. Haastatteluista neljä nauhoitettiin ja litterointiin heti haastattelun jälkeen. Yhtä haastattelua ei haastateltavan toiveesta nauhoitettu, vaan siitä tehtiin kirjalliset muistiinpanot.

Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetty tiedonkeruumenetelmä. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelutilanteeseen vaikuttavat muun muassa normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen määriteltyjä. Kysymyksiltä puuttuu kuitenkin tarkka muoto, järjestys ja laajuus.. Teemahaastattelu on muodoltaan avoin, joten se mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun. Toisaalta teemat takaavat että jokaisen haastateltavan kanssa keskustellaan ainakin jossain määrin samoista aiheista. Teemat muodostavat konkreettisen mallin aineiston analyysille (Eskola ym. 2001, 18, 85–87).

Valitut kaksi aineistonkeruumenetelmää tukivat toisiinsa. Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä saatiin kartoitettua oleellisimmat päivittäiseen toimintaan vaikuttavat tekijät ja ideat sekä erilaistumistoiveet. Tätä toiminnan tason tietoa voidaan hyödyntää johtotasolla asiakassuhteisiin liittyvissä päätöksentekotilanteissa. Johtotason päättäjiltä haastatteluilla kerättävää tietoa voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä ja päätöksenteossa. Teemahaastatteluilla saatiin syvällisempää ymmärrystä asiakkuuksien johtamisesta kuin kyselylomakkeilla. Voidaan olettaa, että jos kyselyyn vastanneita henkilöitä olisi haastateltu, olisi saatu lisää vahvistusta haastattelujen perusteella esiin tulleille teemoille.

Teemahaastatteluilla saatu empirinen aineisto porautui asiakkuuksien johtamisessa käytännön esimerkkien tasolle. Asiakkuuden johtamisen ymmärtämiseksi oli siis oleellista

saada laadukasta ja syvällistä tietoa henkilöiltä, jotka toimivat tavarantoimittajien kanssa yhteistyössä. Tutkimuksen lähestymistapavalinnoilla on saavutettu ymmärrystä kohteiden toimintatavoista liiketoimintasuhteessa. Ymmärrys antaa mahdollisuuden yhteistyösuhteen kehittämiseksi ja näköalapaikan tavarantoimittajan ja asiakkaan väliseen suhdetoimintaan, sen kehittämiseen ja johtamiseen.

### ***3.3 Aineiston käsittely ja analysointi***

Ensimmäinen lähestyminen aineistoon kulkee useimmiten teemoittelun kautta. Aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmia valaisevia teemoja. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena. Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa (Eskola & Suoranta, 2001, 174–178). Avoimilla kysymyksillä saadut vastaukset purettiin teemoittain taulukoksi (ks. liite 3). Taulukkoa täydennettiin haastatteluissa esiin tulleilla teemoilla. Yhteenveto ja johtopäätökset tehtiin saatujen vastausten määrän perusteella. Mitä enemmän teema sai vastauksia, sitä tärkeämpi sen merkityksen oletettiin asiakkaan liiketoiminnalle olevan.

Aineiston käsittelyssä auttoivat kyselylomakkeen avoimien kysymysten sekä haastattelurungon selkeä teemoittelu. Saadut kysely- ja haastattelutulokset luokiteltiin teeman mukaisesti. Jokaiseen teemaan yhdistettiin vastausten ja haastattelujen perusteella saadut argumentit. Teemoittelun analysointi mahdollisti vielä aineiston tyypittelyn. Tutkimusaineiston yhteyksien tarkastelua toteutetaan tyypittelyllä (Miles & Hubermann 1994). Tyypittely tarkoittaa tiettyjen tapausten analysointia ja miten tapaukset voitaisiin ryhmitellä niistä löytyvien yhteisten piirteiden perusteella. (Hirsijärvi ym. 2008, 174). Tyypittelyn tuloksena asiakkuuden johtamisen kriittiset menestystekijät jaoteltiin kuuteen erilliseen luokkaan (ks. liite 4). Keskeisimmät tulokset on esitetty luokittain.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti ja validiteetti**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus syntyy tutkijan oman subjektiivisuuden ja subjektiivisuuksien tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 2001, 17). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Glesne & Peshkin 1992) tutkija on tulkki, jonka omat kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän ymmärtää haastattelijoita (Hirsijärvi ym. 2008, 192). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään sitä, että tutkija on osa tutkimusta ja sen luotettavuutta (Eskola ym. 2001, 210). Tutkimustulokset on pyritty analysoimaan saatujen vastausten perusteella objektiivisesti, vaikka tutkijalla on vuosien kokemus asiakasyhteistyöstä ja asiakassuhteiden hoitamisesta.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. (Hirsijärvi ym. 2008, 185) Haastatteluaineiston luotettavuutta lisää litterointi, joka on tehty välittömästi haastattelujen jälkeen. Toisaalta yhden aineiston litteroimatta jättäminen haastattelun toiveesta, heikentää tutkimuksen laatua. Luotettavuutta ja uskottavuutta lisäävät myös haastatteluista otetut haastatteluotteet, joita on lisätty tuloksiin havainnollistamaan käsiteltyjä aihealueita. Yhteenvedossa (ks. liite 3) on otettu esille kaikki empiirisessä aineistossa esiin tulleet teemat. Yksittäisten teemojen vahvistaminen olisi vaatinut lisähaastatteluja. Toisaalta yksittäiset esiinnoitukset teemat tukevat asiakkuuksien johtamisen yksilöllisiä asiakaskohtaisia vaatimuksia.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsijärvi ym. 2004, 216). Tutkimuksen toistettavuuden voidaan katsoa toteutuneen menestystekijöiden tulosten perusteella. Tuloksissa on havaittavissa sattumanvaraisia tekijöitä, mutta kriittisten menestystekijöiden osalta tulokset ovat toistettavissa. Valituilla tutkimusmenetelmillä on saatu vastauksia tutkimusongelmaan. Validiteetin voidaan tältä osin katsoa toteutuvan. Kyselytulosten osalta validiteetin toteutumiseen ei voida ottaa kantaa, sillä kyselyyn

vastanneet ovat saattaneet ymmärtää kysymykset toisin kuin on tarkoitettu.

Tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa on tärkeää kiinnittää huomiota tutkimusaiheen valintaan, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohteluun. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa tulee välttää epärehellisyyttä. Epärehellisyyttä vältetään toisten tekstejä lainattaessa asianmukaisilla viitteillä ja lähdemerkinnöillä ja toisten tutkijoiden kunnioittamisella. Yleistettävyyttä ei saada tehdä perusteettomasti eikä tutkijan raportointi saa olla harhaanjohtavaa ja puutteellista koskien koko tutkimusprosessia (Hirsijärvi ym. 2004, 25–28).

Molempien osapuolien arvojen ja toimintojen kunnioittaminen ovat osa eettistä tutkimuksen tekoa. Luvat ja suostumukset haastatteluihin tulen hankkimaan tarvittavilta tahoilta ja henkilöiltä itseltään. Humaanin ja kunnioittavan kohtelun edellyttämät näkökohdat on otettava huomioon kaikessa ihmiseen kohdistuvassa tutkimustyössä samoin kuin aineiston keräämisessä anonyymius, korvauskysymykset, luottamuksellisuus ja aineiston tallentaminen (Hirsijärvi ym. 1997, 27).

Kyselyn vastaamisolosuhteet olivat kaikille osallistujille samanlaiset, samoin kuin ohjeistukset. Vastaamisaikaa oli vähän, pidempi vastaamisaika olisi saattanut lisätä aineiston määrää. Kysely toteutettiin vähittäiskauppaketjun valikoimapäällikön luvalla. Haastattelut olivat henkilökohtaisia ja ennen haastattelua haastateltavalle kerrottiin tutkimuksesta ja häneltä kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Olosuhteet olivat kaikille samanlaiset. Erona haastateltavien välillä oli haastattelijan harjaantuminen haastattelujen tekemiseen.

## 4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

### 4.1 Tuotteeseen ja palveluun liittyvät menestystekijät

*"Tavarantoimittajaa arvostetaan, jos sillä on halua ja kykyä etsiä ratkaisuja asiakkaalla ilmeneviin ongelmiin, esimerkiksi löytää yrityksen käyttöön soveltuva uusi tuote."* Haastattelu A

Tavarantoimittajalta hankittavan hyödykkeen, tuotteen ja palvelun, tulee teknisesti ja laadullisesti vastata asiakkaan odotuksia ja tavarantoimittajan lupauksia. Asiakas tekee usein lopullisen ostopäätöksensä tavarantoimittajalta saamansa tuotenäytteen tai palvelulupauksen perusteella. Asiakas odottaa, että lopullisen *tuotteen laatu* on samanlainen kuin hänelle myyntineuvottelutilanteessa esitelty näyte tulevasta tuotteesta. Tuotteen, pakkauksen, mittojen ja hintojen tulee olla sovitunlaisia. Näin tuote yhdistää asiakkaan ja tavarantoimittajan liiketoimintasuhteeseen. Asiakkaan kokemat pettymykset liittyvät usein juuri tuotteen laatuun. Laatumittarit eivät täytä luvattua.

Ylivoimaisesti merkittävin ja odotetuin tekijä, liittyen tuotteen ja palvelun laatuun, on *toimitusvarmuus*. Tavarantoimittajan toiminnan palvelun laadun *luotettavuus* heijastuu asiakkaan liiketoimintaan. Asiakas tekee ratkaisuja liittyen omaan mainontaan ja markkinointiin juuri tavarantoimittajan tuotteiden saatavuuden perusteella. Asiakas haluaa lunastaa omat asiakaslupauksensa. Näissä lupauksissa, esimerkiksi myymälätason aktiviteeteissa, tavarantoimittaja on mukana tuotteella ja palvelun laadulla.

*"Kuluttajat huomaavat laatueroja pikimmiten ja tämä vaikuttaa, valikoimia tehtäessä pudonneena kulutuksena."* Haastattelu B

Asiakkaat kokevat, että *uutuustuotteet ja -palvelut* lisäävät tavarantoimittajan houkuttelevuutta. Uutuustuotteiden tavoitteena on pitää tuoteryhmä ja myymälä houkuttelevana ja saada uusia loppukäyttäjiä. Asiakkaat toivovat

tavarantoimittajalta rohkeutta uutuustuotteiden kehittämiseen. He odottavat uutuuksia ja he haluavat itse olla aktiivisia asian tiimoilta. Asiakkaiden mielestä tavarantoimittajat miettivät liikaa uutuustuotteista saatavia myyntivolyymeja. Pienen volyymin tuotteiden valmistaminen on kallista, joten tämän vuoksi moni tuote jää valmistamatta ja lanseeraamatta. Asiakkaat kokevat että tavarantoimittajilla vallitsee mentaliteetti, että he osaavat itse hoitaa uutuustuotteiden kehittämisen, eivätkä he tarvitse asiakkaan neuvoja.

*"Tavarantoimittajilla tulisi olla rohkeutta lähteä kokeilemaan uusia tuotteita. Kukaan tavarantoimittaja ei ole kysynyt asiasta. Ostaja kysyy itse. Jos ei ole massatuote, niin ajatellaan että meneeköhän sitä."* Haastattelu C

Tuotteen erikoisominaisuuksiin liittyen painoarvoa saavat *esteettisyys*; tuotteen ulkoasun näyttävyys ja tehokas esillepanotapa. Esillepanotapa on keino kiinnittää loppuasiakkaiden huomio tuotteeseen. Mitä näyttävämpi tuote on, sitä helpommin siihen saadaan huomio kiinnittymään. Tämä tukee sekä asiakkaan että tavarantoimittajan liiketoimintaa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tuotehygienialla on merkitystä tavarantoimittajan mielikuvaan. Tuotteen tulee olla hygieenisesti pakattu ja sen ulkoasun, samoin kuin kuljetuspakkauksien tulee olla siistejä ja hygieenisia. *Hygieenisuus* korostuu erityisesti toimialoilla, jotka ovat tekemisissä elintarvikkeiden kanssa.

Asiakkaat pitävät *hintaa* toissijaisena tekijänä määriteltäessä asiakassuhteen menestystekijöitä. Tutkimuksen mukaan asiakkaat eivät kuitenkaan vähättele hinnan merkitystä valintakriteerinä. Tulosten mukaan esimerkiksi laatu, toimitusvarmuus, luottamus ja henkilökontaktit ajavat asiakkaan asettamina kriteereinä hinnan ohi. Hankintavaiheessa hinnan painoarvoon vaikuttavat myös asiakkaan yrityksen arvot. Hinnan tulee olla kilpailukykyinen, erityisesti toimialoilla, joilla hinta ei lisää kysyntää. Hintajousto on myös yksi yhteistyön mittari.

Hinnan kilpailutus ei onnistu kaikilla toimialoilla. Raaka-aineiden, esimerkiksi metalliteollisuuden alalla, hinnat ovat markkinoilla määriteltyjä. Asiakkaan on ostettavana markkinahintaan. Yhtenä keinona saada hintaa alaspäin on volyymi. Volyymin



kasvattaminen aiheuttaa asiakkaalle varaston hallintaongelmia ja varaston arvoa kasvua, jota kautta tulee miettiä kannattavuusnäkökulmaa. Vuosisopimuksilla voidaan joillakin aloilla hinta kiinnittää mutta, jos volyyymista ei ole tietoa, ei sekään onnistu. Vuosisopimusten tarjoamana etuna nähdään halvempi hinta ja toimitusvarmuus. Sopimuksesta hyötyy myös tavarantoimittaja, jos asiakas sitoutuu tiettyyn toimitusmäärään.

Palvelualalle on tyypillistä, että varsinaiset ostopäätökset tekevät henkilöt eivät suoranaisesti ole tekemisissä hankkimansa tuotteen tai palvelun kanssa. Näissä tilanteissa asiakas haluaa, että tavarantoimittaja sitoutuu antamaan *koulutusta ja opastusta* tuotteen käyttämisestä omalle henkilökunnalleen. Tuotekonsultaatiolla halutaan taata, että tuotetta tai palvelua osataan käyttää oikein ja että siitä saadaan paras hyöty liiketoimintaan. Käyttöopastukset ovat tavarantoimittajalle tilaisuus saada palautetta ja kehitysideoita tuotteistaan niiden käyttäjiltä. Tuotteen käyttäjillä kun useimmiten on paras tieto tuotteen toimivuudesta. Konsultaation odotetaan olevan systemaattista ja säännöllistä.

Tavarantoimittajassa arvostetaan *asiantuntijuutta*, jonka hän on hankkinut omalta liiketoiminta-alueeltaan. Asiantuntijuus ilmenee tuotetietoutena, markkinatietoutena ja edelläkävijyytenä. Tavarantoimittajassa arvostetaan toimintaa, joka tähtää oman tuoteryhmänsä kehittämiseen. Tuoteryhmän kehittäminen jättää asiakkaalle mahdollisuuden keskittyä ydintoimintaansa, tuotteen myymiseen loppukuluttajalla tai tuotteen jalostamiseen loppuasiakkaalle. Asiantuntijuus on osaamista, josta asiakas hyötyy uusien tuote- ja palveluideoiden muodossa. Asiantuntijuus on myös edelläkävijyyttä, trendien tunnistamista. Tuotteen ja palvelun tarjoajan tulee luvata toiminnalleen *jatkuvuus*.

*"Asiantuntijapalveluja ostettaessa niiden tulee palvella asiakkaan liikeidea ja palveluiden jatkumo tulee taata, esimerkiksi laitteet, koneet, huolto ja päivystys. Palvelun tarjoajalla tulee olla alan viimeisin tieto ja taito ja näin asiakas saa kokonaisvaltaisen palvelupaketin."* Haastattelu E

Tuotteeseen ja palveluun liittyvien ympäristöarvojen merkitys lisääntyy jatkuvasti. Koska yritysten ympäristövastuu on lisääntynyt, tavarantoimittajien on otettava tämä huomioon

toiminnassaan. Asiakkaille on tarjottava ympäristömerkittyjä tuotteita. Asiakkaalle ympäristömerkki on lisäarvo, joka tukee liiketoimintaa. Loppukuluttajalle tilanne voi olla sama. Kotimaisuus ja lähituotanto ovat arvossaan. Lähellä tuotetulla tai ostettavalta palvelulla voidaan paikata globaalin tavarantoimittajan joustamattomuutta tai palvelulupausta. Ympäristömerkeillä samoin kuin luomutuotteilla pyritään erilaistumaan kilpailijoista. Ympäristömerkit ja laatusertifikaatit kertovat yrityksen arvoista ja luovat mielikuvaa laadusta. Sertifikaatit ovat osoitus toiminnan laadukkuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä.

*"Tavarantoimittajalta vaaditaan muun muassa laatusertifikaatteja. Ympäristöasioiden ja -merkkien tulee myös olla kunnossa. "* Haastattelu E

*"Ympäristöasiat korostuvat koko ajan, kun asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat vaativat järjestelmiä tavarantoimittajilta. "* Haastattelu D

### Tuotteen ja palvelun menestystekijät

- Toimitusvarmuus, saatavuus
- Tuotteiden ja palveluiden laatu
  - pakkaukset, oikeat myyntierät
  - mitat
  - näytteet
  - hygieenisuus, siisteys
- Uutuustuotteet ja -palvelut
- Hinta
- Koulutus ja opastus
  - tuoteneuvonta
  - käyttöön opastus
- Toiminnan jatkuvuus
- Ympäristömerkit ja -sertifikaatit

Taulukko 1. Tuotteeseen ja palveluun liittyvät menestystekijät

## **4.2 Logistiikkaan liittyvät menestystekijät**

Tulosten mukaan asiakkaat odottavat ja arvostavat eniten tuotteiden ja palveluiden *toimitusvarmuutta*. Asiakkaat odottavat, että ostetut tuotteet ja palvelut saapuvat sovituslajina ja oikea-aikaisesti. Asiakkaalle tuotteiden oikea-aikainen saapuminen on liiketoimintaa. Tutkittavilla toimialoilla, vähittäis- ja päivittäistavarakaupassa, tuotteiden saatavuus on myynnin ja kuluttajatytytyväisyyden edellytys. Kuluttajien tyytymättömyys ilmenee esimerkiksi ostopaikan vaihtamisena. Palvelualalla tuotteen saatavuus näkyy loppuasiakkaalle palvelun laadun heikentymisenä. Teollisuudessa raaka-aineen saatavuus vaikeuttaa tuotantoprosessia, suunnittelusta toteutukseen.

Asiakkaan näkökulmasta tuotanto- ja prosessiteollisuudessa raaka-aineiden *saatavuus* takaa tuotannon häiriöttömän jatkuvuuden. Tuotannon jatkuvuuden varmistaminen tukee prosessin seuraavan vaiheen onnistumista ja tuotantohyödykkeen siirtymistä toimitusketjussa eteenpäin. Palvelualalla saatavuus takaa varaston kierron optimoinnin, joka on perusta kustannustehokkaalle liiketoiminnalle. Palvelualalla saatavuus näkyy loppuasiakkaalle asiakastytytyväisyytenä. Kaupan alalla asiakkaat arvostavat saatavuutta, koska kuluttajat eivät välttämättä ole sitoutuneet ostamaan korvaavaa tuotetta, jos oma tuotemerkki puuttuu myymälästä. Asiakas voi huonon saatavuuden vuoksi menettää loppuasiakkaansa kilpailijalleen.

*"Toimitusaika on kriittinen tekijä tuotantolinjalla. Toimitusvarmuus on edellytys tuotannolle, koska ei pidetä suurta raaka-ainevarastoa, näin optimoidaan tuotantoa."* Haastattelu D

*"Tärkeimmät kriteerit tavarantoimittajalle ovat laatu, saatavuus ja toimitusvarmuus, ja hinta."* Haastattelu E

Toimivassa logistiikassa tulee hankitun tuotteen toimitusketjun tavarantoimittajalta

loppukäyttäjälle olla asiakkaan näkökulmasta tehokas. *Tehokkuus* on oikea-aikaisten ja -määräisten tilausten tekemistä. Asiakkaalle tehokkuutta luovat oikeankokoiset myyntierät ja kulutuskysynnän mukaiset myyntipakkaukset ja toimitukset. Tuotteen kierto samoin kuin varaston kierto on pystyttävä optimoimaan.

Tehokkuus ilmenee myös *laskutusehdoista ja -käytännössä*. Asiakkaat haluavat hoitaa laskutuksen sähköisesti. Näin säästetään aikaa eikä tarkastusvaiheessa olla sidottuna aikaan eikä paikkaan. Sähköinen viestintä ja *Internet -pohjaiset tilausjärjestelmät* luovat joustavuutta.

*"Laskutusehdot ja -käytäntö vaikuttava suhteen toimivuuteen, e-laskut helpottavat toimintaamme. Palveluja hankittaessa ratkaiseva tekijä tavarantoimittajan valinnassa on tarjottavan kokonaispaketin sisältö ja kuinka se palvelee liikeideaamme ja -toimintaamme."* Haastattelu A

*"Tehostaa, yksinkertaistaa ja ylivoimainen laatu."* Haastattelu B

### Logistiikan menestystekijät

- Toimitusvarmuus, saatavuus
  - oikea-aikaisuus
  - oikeat määrät
  - oikeat tuotteet
- Tehokkuus
- Tilausjärjestelmät
  - Internet -pohjaiset
- Laskutus
  - e-laskut
- Kuljetukset, toimitukset
  - myyntierät
  - hygieenisuus, siisteys

Taulukko 2. Logistiikkaan liittyvät menestystekijät

### **4.3 Myynti- ja kontaktihenkilöstöön liittyvät menestystekijät**

Asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvät tavarantoimittajan ja asiakkaan väliset tapaamiset, asiakaskohtaamiset. Kohtaamiset voivat tapahtua kahden kesken tai suuremmalla kokoonpanolla. Asiakassuhteessa tapahtuu keskinäistä kommunikointia myös puhelimitse ja sähköpostitse. Ilman keskinäistä vuorovaikutusta asiakkaan ja tavarantoimittajan välille ei synny asiakassuhdetta.

*"Työhön tulee asennoitua ammattimaisesti, henkilösuhteen ei saa antaa vaikuttaa omiin mieltymyksiin."* Haastattelu C

*"Asiakassuhteet perustuvat osittain henkilösuhteisiin."* Haastattelu D

Asiakkaat ja tavarantoimittajat asettavat omat vaatimuksensa asiakaskohtaamisille. Asiakaskohtaamisen perusta on *hyvät käytöstavat*; ystävällisyys ja kohteliaisuus sekä toisen osapuolen kunnioittaminen. Käytöstapojen lisäksi asiakkaat odottavat yhteistyökumppaneiltaan *kokonaisvaltaista palveluasennetta ja -halukkuutta*. Palveluasenne ja -halukkuus tarkoittavat tavarantoimittajan muuntautumiskykyä ja joustavuutta asiakkaan tarpeisiin. Kilpailun lisääntyessä, tavarantoimittajien joustavuus ja mukautumiskyky asiakkaan tarpeisiin on kilpailuetu.

Tavarantoimittajan henkilökohtaisissa ominaisuuksissa arvostetaan positiivisuutta ja puheliaisuutta. Asiat hoituvat toki vähäpuheisemmankin henkilön kanssa. *Henkilökemialla* on haastateltujen henkilöiden mukaan positiivinen vaikutus yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Haastateltavista yksikään ei myönnä, että hyvin toimivalla henkilökemialla olisi yhteyttä asiakkaan päätöksentekoon. Työ on työtä ja sitä tehdään itse asiaan eli työhön keskittymällä. Henkilöiden välisen kemian myönnetään vaikuttavan neuvottelujen ilmapiireihin. Toimiva henkilökemia luo edellytykset porautua yhteiseen asiaan syvällisemmin. Syvällisyys on osa yhteistyön kehittämistä.

Kahdenkeskisessä kommunikoinnissa tunteilla on oma merkityksensä. Kyselyyn vastannut henkilö oli sitä mieltä, että mitä paremmin hän tuntee yhteistyökumppaninsa, sitä vaikeampaa hänen on sanoa "ei" tavarantoimittajan ehdotuksiin. Tutuksi muodostuneessa asiakassuhteessa ostavan osapuolen *positiiviset tunteet* saattavat olla ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tavarantoimittajan näkökulmasta suhteen rakentamisen etu on siinä, että asiakassuhteesta pyritään rakentamaan mahdollisimman läheinen, tunteisiin vetoava.

Tulosten mukaan tavarantoimittajan vaikutusmahdollisuudet asiakkaaseen ovat vähentyneet. Syynä vähenemiseen on yritysten henkilöstön vaihtuvuus. Vaihtuvuuden takia asiakassuhteet eivät kestä enää vuosikymmeniä, vaan voivat jäädä hyvinkin lyhyiksi. Tavarantoimittajan voi kuitenkin hyvillä perusteluillaan vaikuttaa ja vakuuttaa asiakkaan. Asiakkaat näkevät tavarantoimittajasuhteissaan pakkomyynnin negatiivisena tekijänä, joka ei edesauta asiakassuhteen kehittymistä.

Asiakassuhteessa asiakkaat odottavat ja pitävät itsestään selvyytensä että yhteistyökumppani tuntee ja on perehtynyt *asiakkaansa liiketoiminta*-alueeseen. Mitä paremmin tavarantoimittaja osaa, hallitsee ja on perehtynyt asiakkaansa liiketoimintaan, sitä paremmin hän pystyy asiakasta tukemaan ja ymmärtämään. Perehtyneisyys ja osaaminen tukevat asiakkaat toiveita saada välitöntä opastusta ja neuvontaa oman liiketoimintansa kehittämiseen.

Tulosten mukaan *asiakasta kuuntelemalla* molemmat osapuolet hyötyvät. Tavarantoimittajat eivät vielä ole riittävästi oivaltaneet sitä, kuinka paljon asiakkaalta saa tietoa oman toiminnan kehittämiseen. Yksinkertaisesti kun vaan tulisi kysytyä asiakkaan mielipidettä ja näkemyksiä. Eräs haastateltu henkilö koki, että tavarantoimittajat luottavat liikaa omiin kykyihin muun muassa tuotekehitykseen. Tavarantoimittajien tulisi entistä enemmän uskaltaa luottaa asiakkaalta saamiinsa näkemyksiin ja neuvoihin ja näin säästää omia voimavaroja. Asiakas haluaa mielipiteitään kertoessaan olla objektiivinen, hän ei halua antaa yhteistyökumppanilleen vääränlaista informaatiota.

Tulosten perusteella tavarantoimittajan rooli, kontaktihenkilönä, vaihteli yrityksestä riippuen. Koska nykyään kaikissa yrityksissä aika on rajallinen voimavara, pidetään tärkeänä tavarantoimittajan *aktiivisuutta*. Yritykset säästävät näin aikaa ja he pystyvät reagoimaan nopeammin muuttuviin markkinatilanteisiin. Aktiivisuudessa ei kuitenkaan näytä olevan systematiikkaa. Tulokset osoittavat että tavarantoimittajan yhteydenpidon tulisi olla myös säännöllistä. Yksi haastateltava moitti, että tavarantoimittajan toiminnasta puuttuu systemaattisuus asiakassuhteen kehittämiseen. Hän oli myös sitä mieltä, että tavarantoimittajat ovat liian tuotokeskeisiä, heiltä puuttuu asiakaskeskeisyys.

Haastatelluista yksi poikkeuksellisesti moitti liiallista aktiivisuutta, jota oli havaittu joidenkin yhteistyökumppaneiden taholta. Asiakas pystyy halutessaan, strategiansa mukaisesti, määrittelemään liiketoimintansa kannalta kriittiset tavarantoimittajakontaktit. Kontaktien määrään vaikuttaa tavarantoimittajan tuotteen rooli asiakkaan liiketoiminnassa. Asiakas arvostaa tavarantoimittajaa, joka kunnioittaa asiakkaan ajankäyttöä ja keskittyy asioiden hoitoon.

*"Tavarantoimittajassa arvostetaan aktiivista yhteydenpitoa asiakkaaseen. Kun tavarantoimittaja on aktiivinen, on ostajan helpompi pitää yhteyttä."* Haastattelu C

*"Tavarantoimittajaa tulee patistaa ostajan taholta yhteydenpitoon."* Haastattelu C

### Myynti- ja kontaktihenkilön menestystekijät

- Hyvät käytöstavat
  - kohteliaisuus
  - ystävällisyys
  - toisen kunnioittaminen
- Palveluasenne
  - positiivisuus
  - puhelias
- Kuunteleminen
  - ymmärrys
  - palautteen vastaanottokyky
  - kärsivällisyys
- Henkilökemia
  - tunteet
- Yhteydenpito
  - edustajakäynnit
  - muut kontaktit asiakkaaseen
  - aktiivisuus
- Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen
  - ei pakkomyyntiä
  - ei arvostella asiakkaan toimintaa

Taulukko 3. Myynti- ja kontaktihenkilöön liittyvät menestystekijät

#### 4.4 Asiakkuuteen ja yhteistyöhön liittyvät menestystekijät

Asiakassuhteen perusta on yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen. Ilman yhteisiä pelisääntöjä on mahdotonta rakentaa molemminpuolista luottamusta. Molemminpuolisen luottamuksen rakentuminen edellyttää avoimuutta. Osapuolilla tulee olla rohkeutta kertoa myös epämiellyttäviä asioita. Avoimuus edesauttaa ratkaisujen löytymistä ongelmiin.

*"Asiakassuhteen kestolla ei ole merkitystä. Asioiden toimivuus ratkaisee."*

Haastattelu B

Kyselyyn vastaajat arvostivat tavarantoimittajissa yhteistä vastuunjako.



Tuloksetekopaineiden kasvamisen lisää tarvetta vastuun jakamiseen. Vastuun jakaminen ilmenee myyntikampanjoita suunniteltaessa asiakkaan toiveena, että tavarantoimittaja omalta osaltaan osallistuu aiheutuviin myyntikustannuksiin. Tavarantoimittajalta odotetaan yhteisvastuullisuutta. Vastuun jakamista toteutetaan muun muassa myyntikampanjoissa myymättä jäävien tuotteiden hävikkikustannuksiin osallistumisella. Riskinotosta mahdollisesti aiheutuva kustannus halutaan jakaa tavarantoimittajan kanssa. Toisaalta vastuunjakamisella pyritään maksimoimaan tuotteen kampanjamyynä ja saatavuus kuluttajien suuntaan.

*Luotettavuudella* tarkoitetaan asiakkaalle muodostunutta mielikuvaa ja käsitystä tavarantoimittajan toiminnasta. Asiakkaat odottavat, että jos tavarantoimittaja on havainnut tai on oletettavaa, että hänen toiminnassaan tulee olemaan poikkeamia, niistä ilmoitetaan asiakkaalle välittömästi. Epämiellyttävät asiat kerrotaan ennen kuin ne tulevat muuta kautta ilmi. Näin asiakas ja tavarantoimittaja voiva yhteistyössä pohtia ongelman laajuutta ja keksiä siihen toimiva ratkaisu. Näin edesautetaan kummankin liiketoiminnan jatkuvuutta.

*"Luotettavuus, laatu ja saatavuus ovat tärkeimmät tavarantoimittajille asetettavat kriteerit"* Haastattelu C

Epärehellisyys asiakassuhteissa ilmenee muun muassa tosiasioiden peittelemisenä. Asiakkaalle ei tiedoteta tavarantoimittajan toiminnan vaikeuksista. Esimerkkeinä tiedottamatta jättämisestä tuli tuotteen saatavuusongelmat. Sen vaikutus kertaantuu vähittäis- ja päivittäistavarakaupassa hyllysaatavuuden heikkenemisenä ja tätä kautta kuluttajan tyytymättömyytenä ja edelleen ostokäyttäytymisen muutoksina. Saatavuusongelmien tiedottamatta jättämisestä voi olla kohtalokkaat seuraukset yhteistyökumppaneiden liiketoiminnalle. Tuotteen tai raaka-aineen toimitusajan siirtyminen eteenpäin voi teollisuudessa pysäyttää koko tuotantolinjan. Tuotantolinjan tai tuotanto-ohjelman muutosten, raaka-aineen puutteen vuoksi, kerrannaisvaikutukset ulottuvat koko tuotantoprosessiin.

Tiedottamiseen liittyen haastatteluissa tuli ilmi, että asiakas toivoo informaatiota myös tavarantoimittajan henkilöstömuutoksista. Asiakas kokee tärkeänä, että jos hänen yhteistyökumppaninsa vaihtuu, niin hän saa tiedon asiasta. Hän toivoo myös, että häntä tiedotetaan, jos rekrytointiprosessi ei etene odotetulla tavalla. Asiakas ymmärtää sen, että jos aikataulut venyvät sillä hyvän henkilöstön rekrytointi ei ole helppoa. Tärkeää on, että asiakas edelleen kokee että hänestä välitetään ja häntä ei ole unohdettu.

Epäkorrekti käyttäytyminen ilmenee esimerkiksi suorana kontaktina asiakkaan asiakkaaseen. Myyntiorientoitunut tavarantoimittajan edustaja voi, ajattelematta asiaa sen enempää, yrittää saada kaupan aikaiseksi kääntymällä loppuasiakkaan puoleen ja hänen kauttansa yrittää saada asiakas sitoutumaan. Tämän kaltainen toiminta ei ole hyvän sopimustavan mukainen. Sitoutumattomuus voi olla seuraus sopimustilanteen muuttumisesta. Ennen yhteistyötä tehneet ovat joutuneet tilanteeseen, jossa sopimustilanne on muuttunut. Uuden tilanteen hyväksyminen on vaikeaa. Epäkorrektina ja ei toivottuna käyttäytymisenä asiakkaat kokevat myös heidän toiminnan arvostelun.

*"Tavarantoimittajassa arvostetaan sitoutumista yhteistyöhön, kun vuosisopimus on tehty. Meillä kyllä on aika kovat vaatimukset. Tulee olla halu ja kyky tehdä yhteistyötä. Tavarantoimittajat ovat tosi tarkkaan valittuja."* Haastattelu C

Riskinä sovittujen toimintatapojen noudattamatta jättämisessä voi olla asiakassuhteen katkeaminen tai epäluottamuslause. Asiakassuhteen katkeaminen on raskas ratkaisu, sillä yleensä sen seuraukset ulottuvat kolmanteen osapuoleen, jonka reagointia ei tiedetä. Luottamuksen takaisinsaaminen vaatii ponnisteluja. Hyvä asiakassuhde kestää myös kolhuja, rehellisyys on tärkeää. Tiedottaminen ja asioista puhuminen ovat oleellinen osa yhteistyötä. Asiakkaat odottavat tavarantoimittajalta ennakkointikykyä.

*"Tavarantoimittajien suunnitelmat eivät vaan aina toteudu käytännössä. Ei toimita niin kuin puhutaan."* Haastattelu B

Yrityksellä tulee olla kyky johtaa myös *reklamaatioiden hoitoa*. Yhteistyössä on yrityksen kyettävä vastaanottamaan negatiivista palautetta. Reklamaatioiden osalta toivotaan, että yritys ottaa itse kirjaa reklamaatiot ja ottaa ne esille yhteisissä tapaamisissa ja raportoi asiakkaalle kuinka ne on käsitelty. Reklamaatiot ovat mahdollisuus toiminnan molemminpuoliseen kehittämiseen.

*"Toimitusehdoissa ratkaisee kokonaisuus, mukaan lukien saatavat jälkihyvitykset. Kokonaisuuden seuranta helpottaa, jos tavarantoimittaja pitää asiakkaan ajan tasalla ostoista eli raportit ovat säännöllisesti saatavilla. Raportoinnin saatavuus tulee olla kvartaaleittain."* Haastattelu A

Asiakkaat eivät myönnä odottavansa *palkitsemista*. He haluavat huomionosoitukset onnistumisten jälkeen. Asiakkaat eivät halua olla kiitollisuudenvelassa. Asiakassuhteen luonne on haastateltujen henkilöiden mukaan muuttunut siten, että enää ei palkitsemista odoteta. Työhön on sitouduttu ja siihen liittyvät asiat tehdään. Asiakkaat eivät enää ole halukkaita lähtemään tavarantoimittajan järjestämiin tapahtumiin, koska nämä ovat yleensä asiakkaan omalla ajalla; omaa vapaa-aikaa kunnioitetaan. Yhtenä syynä on myös kustannustehokkuus ja siihen liittyvät vaatimukset. Joku joka tapauksessa joutuu maksamaan kustannukset. Yleensä kustannukset lankeavat asiakkaan maksettavaksi, korkeampana tuotehintana.

### Asiakassuhteen ja yhteistyön menestystekijät

- Toimitusvarmuus, saatavuus
- Laadukkaat, hyvät tuotteet
  - hinta
  - tuoreus
- Luottamus, luotettavuus
  - yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen
  - sopimukset ja niiden noudattaminen
  - ongelmista kertominen etukäteen
- Vastuunjako, riskin jakaminen
  - hyvitykset, takuut
- Asiantuntijuus, osaaminen
- Raportointi, seuranta
- Sitoutuminen
- Reklamaatiot ja niiden hoito
- Palkitseminen

Taulukko 4. Asiakassuhteeseen ja yhteistyöhön liittyvät menestystekijät

#### 4.5 Asiakkuuden kehittämiseen liittyvät menestystekijät

Tulosten mukaan asiakassuhteen kehittämisen perustan luo se, miten asiakas pystyy luottamaan tavarantoimittajan lupauksiin, ja miten tavarantoimittaja lunastaa tuote- ja palvelulupauksensa. Tavarantoimittajan positiivinen asenne heijastuu asiakassuhteeseen ja sen kehittämismahdollisuuksiin. Positiivinen suhtautuminen asiakkaan liiketoimintaan, samoin kuin aito välittäminen, luovat asiakkaalle kuvan yhteistyöhalukkuudesta.

*" Jos ihminen on tosissaan tekemässä, ja toinen ei ole niin, ei se sitten toimi. Sydämellä mukana oleminen, niin homma toimii."* Haastattelu C

Asiakassuhteen kehittämisen näkökulmasta asiakkaat odottavat tavarantoimittajalta systemaattisuutta ja säännöllisyyttä. Systemaattisuus on *asiakaskeskeisyyttä*, ei tuotekeskeisyyttä. Tavarantoimittajan toiminnan tulee olla konseptoitu ja sen tulee näkyä

asiakkaan suuntaan. Ilman systemaattista toimintatapaa asiakas kokee että tavarantoimittaja toimii satunnaisesti ja mielialan pohjalta. Säännöllisyys yhteydenpidossa tukee toiminnan systemaattisuutta. Asiakkaat haluavat säännöllisiä kontakteja. Näin yhteistyö kehittyy.

*"Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan tarpeiden huomioiminen ovat ensi arvoisen tärkeitä tekijöitä yhteistyön kehittämiseksi. Asiakkaiden tarpeiden on kartoitettava ja tuotteiden myyminen tarpeiden mukaan."* Haastattelu B

*"Systemaattisuus, säännöllisyys, yhteistyö."* Haastattelu B

Asiakassuhteen kehittämisessä pääpaino on *toimitusvarmuudella ja tuotteella*. Asiakassuhteen kehittämiseksi on toivottavaa, että tavarantoimittajan kontaktihenkilöt eivät vaihtuisi jatkuvasti. Yhteistyö on helpompaa vanhan ja tutun yhteistyökumppanin kanssa. Asiakkaista osa toivoo pitkiä pysyviä suhteita. Tosin asiakkaat ovat sopeutuvaisia, eikä vaihtuvuutta nähdä ongelmana. Vaihtuvuus on myös uusi mahdollisuus asiakassuhteen kehittämiseksi. Asiakkaille uusi yhteistyökumppani ja uuden asiakassuhteen rakentamaan aloittaminen on väsyttävää ja kuluttavaa.

*"Tuotteiden tulee myös toimia, henkilökohtaisella kontaktilla ei niin suurta merkitystä."* Haastattelu D

Asiakkaat arvostavat tavarantoimittajan toiminnan *joustavuutta*. Jos yhteistyösuhteessa nähdään kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia, niin asiakkaat odottavat että yhteistuumiin muutetaan toimintaa haluttuun suuntaan. Asiakassuhteiden kehittäminen on sitä joustavampaa mitä pienempi ja mitä lähempänä tavarantoimittaja fyysisesti on. Monikansallisten yhteistyökumppaneiden kanssa toiminta on niiden koon ja saavutettavuuden vuoksi joustamattomampaa. Tämä tekee yhteistyön yleensä hankalammaksi ja mutkikkaammaksi. Asiakkaiden joustavuusodotukset liittyvät useimmiten tuotteeseen ja palveluun, hinnoitteluun, uutuustuotteisiin ja tuotekehitykseen, markkinointiin sekä yhteistyösopimuksiin.

Lisäarvoa ja syvyyttä suhteeseen luodaan kahdenkeskisellä *tiedon jakamisella*. Tavarantoimittajan edustajan käynnit asiakkaan luona tuovat lisäarvoa suhteeseen. Asiakkaat haluavat että heitä palvellaan kokonaisvaltaisesti ja heidän mielipiteitään kunnioitetaan ja ne otetaan huomioon. Asiakaskohtaisten toiveiden toteuttaminen lisää tavarantoimittajan arvostusta. Toimitusten ajankohtien ja määrien räätälöinti asiakkaan toiveiden mukaisesti on lisäarvoa asiakkaalle.

Moni toimiala on keskittänyt päätöksentekoprosessiaan. Keskitetyt hankinnat ohjaavat toimintaa myös operatiivisella tasolla. Operatiivisella tasolla toiminta toteutetaan keskitettyjen päätösten ja sopimusten mukaisesti. Myyntihenkilöstön on vaikeaa vaikuttaa tai muuttaa yksittäisen asiakkaan päätöksentekoa. Keskitetty hankintatoiminta on johtanut tavarantoimittajien edustajien asiakaskäyntien vähenemiseen. Tämän myötä myyntihenkilöstön rooli on muuttunut konsultoivaksi *asiantuntijaksi*.

Tavarantoimittajien asiantuntijoiden tieto- taidoissa on eroja. Asiakkaat odottavat, että heitä osataan auttaa erilaisissa ongelmatilanteissa. Tavarantoimittajakohtaisia eroja on yhteydenpitomäärissä. Yhteydenpitäminen on tärkeää silloin kun on oikeasti jotain kerrottavaa, esimerkiksi jos jollekin tuotteelle on keksitty uusi käyttötapa tai -kohde. Suhteen rakentamisen alkuvaiheessa on hyvä lisätä yhteydenpitoa asiakkaaseen. Kun tavarantoimittaja on saanut asiakkaalta asiantuntijastatuksen, ovat spontaanit yhteydenpidot toivottavia.

*"Tavarantoimittajan käynneillä tulee olla lisäarvo, käynti käynnin vuoksi ei kannata vaan odotamme kehitysideoita ja johtopäätöksiä" Haastattelu A*

Asiakkaat ovat yhteistyöhalukkaita. He kokevat, että heillä on paljon annettavaa tavarantoimittajan liiketoimintaan. He haluavat neuvoa ja opastaa tavarantoimittajia yhteistyösuhteen kannalta merkityksellisissä asioissa, jotta yhteistyö kehittyisi ja tuottaisi molemminpuolista lisäarvoa. He kokevat äärimmäisen tärkeäksi että heidän mielipiteitään

kuunneltaisiin ja niistä oltaisiin kiinnostuneita. *Kuuntelemisen* taito puuttuu monelta tavarantoimittajalta. Samoin kuin yhteisten tapaamisten pitäminen, joissa voitaisiin yhteistyössä kehittää toimintatapoja.

*"Asiakas tulisi nähdä neuvonantajan roolissa ja näin tavarantoimittajan panostukset eivät menisi hukkaan."* Haastattelu B

Asiakassuhteen toiminnallisuuden kannalta parhaat vinkit saadaan operatiiviselta tasolta. Tämän hiljaisen *tiedon systemaattinen kerääminen* tuottaisi kehitysideoita tavarantoimittajan tuotekehitykseen ja edistäisi yhteistyötä. Yhteiset kehityspalaverit asiakkaan ja tavarantoimittajan kanssa parantavat mahdollisuuksia saada ideat niiden alkuperäisestä lähteestä, idean keksijältä, joka usein on porautunut ongelman ratkaisuun pintaa syvemältä. Varsinaiset päätöksentekijät kun eivät aina ole perillä, mitä konkreettinen työ on, joten asian käsittely voi jäädä pintapuoliseksi. Ideoiden jatkojalostaminen yhteistyössä synnyttää asiakkaan ja tavarantoimittajan välille yhteistyökulttuurin.

*"Uskottavuus hankitaan yhteydenpidon ja osaamisen kautta. Uskottavuus luo luottamusta."* Haastattelu B

Tulosten mukaa tavarantoimittajan *kontaktihenkilöiden tunteminen*, tuttuus, syventää asiakassuhdetta. Tutun ja turvallisen henkilön kanssa on aina helpompi hoitaa asioita. Asiakassuhde on läheisempi ja keskusteluyhteys helpommin saavutettavissa. Kontaktin otto tavarantoimittajaan on luontevampaa. Asiakkaat toivovat myös saavansa tuotenäytteitä. Näin he pääsevät paremmin tutustumaan itse myytävään tuotteeseen. rutiininomaiseen vaihdantaan.

Ostotilanteissa asiakkaiden päätöksenteko perustuu ostettavaan tuotteeseen tai palveluun, vasta sen jälkeen tulee myyntipersonan vaikutus lopulliseen ratkaisuun. Asiakassuhteessa olevien keskinäisellä *henkilökemialla* on merkitystä asiakaskohtaamisen ilmapiiriin. Ilmapiiri vaikuttaa neuvottelujen ja yhteistyön sujumiseen. Tavarantoimittajan ja asiakkaan

välistä suhdetoimintaa rajoittavat keskitetyt hankintasopimukset, sillä tehtyihin sopimuksiin tulee sitoutua. Keskittäminen ja sitoutuminen hyödyttävät sopimusosapuolia. Suhdetoiminta, jossa tavoitteena on kääntää toinen osapuoli puolelleen muilla kuin kaupallisilla avuilla, ei ole enää nykypäivää.

*"Mitä pidempi aikaisempi asiakassuhde on ollut, sen helpompaa yhteistyö tavallaan on. Siellä on jo luottamus ja tunnetaan toimintatavat, uskalletaan luottaa."*

Haastattelu C

Asiakassuhteen kehittämisen trendinä on *helppous*. Asioiden tulee tapahtua helposti. Helppous parantaa asiakkaan toiminnan tehokkuutta. Helppous näkyy ajansäästönä, kustannustehokkuutena ja edelleen kannattavuutena. Tavarantoimittaja säästää asiakkaan aikaa kehittämällä aikaa säästäviä tuoteratkaisuja; helppo- ja monikäyttöisyys. Asiakas haluaa että tuotteen ostaminen ja käyttäminen on helppoa. Informaatioteknologia tarjoaa ratkaisut helppoon ostamiseen.

*" Helppous on arvostettu ominaisuus. Näin säästämme aikaa ja voimme toimia joustavasti oman ajankäytön puitteissa ja keskittyä omaan ydinliiketoimintaamme. Helpolla pääseminen ei saa asiakkaallekaan olla itsestään selvyys vaan tarvittaessa on tehtävä muutoksia, vaikka ne tuntuvatkin vaikeilta ja mutkikkailta."*

A

Tavarantoimittajan osaamista arvostetaan ja kunnioitetaan. Osaaminen tulee ilmi erityisesti asiakkaan liiketoiminta-alueen tuntemisesta. Asiakassuhteen johtamisessa *asiakkaan kuunteleminen* ja hänen liiketoiminnasta kiinnostuminen ovat ensiarvoisen tärkeitä yhteistä edesauttavia ominaisuuksia. Asiakkaan liiketoiminnan markkinan ja asiakaskunnan tunteminen ovat tavarantoimittajan vahvuuksia menestyä asiakassuhteen johtamisessa.

*"Asiantuntijuudessa on eroa, ei välttämättä henkilöissä, vaan heidän tieto- taidossa. Uskottavuus hankitaan yhteydenpidon ja osaamisen kautta. Asiakasta pitää osata auttaa hänen ongelmatilanteissa. Uskottavuus luo luottamusta."*

B



Asiakkaat kokevat kehittämismahdollisuudeksi tavarantoimittajan *ennakointikyvyn*. Ennakointikyvyllä pyritään siihen, että kaikilta ongelmilta vältyttäisiin. Asiakas odottaa tavarantoimittajalta ratkaisuja ongelmiinsa, myös positiivisiin ongelmiin. Esimerkkinä haastatteluissa tuli, että jos jonkin tuotteen myynti on kasvanut huomasti, odottaa asiakas, että tavarantoimittajalla on tarjota hänelle työtehokkuutta parantava ratkaisu. Ratkaisulla haetaan helpotusta asiakkaan toimintaan. Ratkaisun löytyminen voi moninkertaistaa tuotteen myynnin ja näin molemmat osapuolet hyötyvät tilanteesta. Tavarantoimittajan tilaukset kasvavat ja asiakkaan tuloksellisuus paranee työtehojen ja myynnin nousun myötä.

*Strateginen kumppanuus* on yhteistyötä, jossa yhdessä ponnistellaan kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita. Strategisen kumppanuuden ominaispiirteitä ovat avoimuus, halu ja tahto yhteistyöhön, parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Yhteistyö on pitkäjänteistä, tulevaisuuteen tähtäävää. Myynnin kasvattamista suunnitellaan ja kehitetään keinoja sen kasvattamiseksi. Molemmat osapuolet vahvistavat toistensa toimintaedellytyksiä. Voimavarat on keskitetty liiketoiminnassa oleelliseen. Strategisessa kumppanuudessa osapuolilla on yhteinen näkemys palveluiden tarpeista ja tulevista kehityssuunnista. Näitä kohti ponnistellaan yhteistuumin, tuotetaan lisäarvoa molempien liiketoimintaan.

*"Strateginen kumppanuus on avoimuutta ja yhteisiä tavoitteita. Valituille kumppaneille ollaan uskollisia."* Haastattelu B

Strateginen kumppanuus voidaan nähdä myös ristiriitaisena tilanteena. Eräs haastateltu näkee oman osaamisensa olevan toimialallaan riittävää, strategisia kumppanuuksia ei tarvita. Hänen mielestään tavarantoimittajan tulee keskittyä oman tuotemerkkinsä rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tuotemerkin vahvistamisella tavarantoimittaja luo kysyntää tuotteelle tai palvelulle. Vahva ja haluttu tuotemerkki parantaa asiakkaan toimintaedellytyksiä. Asiakkaan on helppo ostaa tuotetta, jolla on olemassa luonnollista kulutuskysyntää.

Strategista kumppanuutta ja asiakassuhteen kehittämistä rajoittavat, haastatteluissa ilmitullut, kilpailutus ja kilpailulaki. Kilpailulaki koskettaa julkisia hankintoja. Toimialoilla, joiden asiakaskunta muodostuu osittain tai kokonaan julkisista asiakkuuksista, ei asiakassuhteen kehittämiseen nähdä mahdollisuuksia, kustannusten rajoissa. Julkisissa hankinnoissa hinnalla on suuri painoarvo ja sopimukset ovat sidottu tiettyyn sopimuskautteen. Määräaikaiseen sopimukseen perustuva asiakassuhde ei takaa toiminnan jatkuvuutta sellaiseen kummallekaan osapuolelle, vaikka kehittämishalukkuutta yhteistyötä tekevillä henkilöillä olisikin. Asiakkaan uhraamille resursseille ei saada jatkumoa. Näin toimintaa ei nähdä järkeväksi kehittää. Sitoutuminen toimintaan jää vähäiseksi.

#### Asiakassuhteen kehittämiseen liittyvät menestystekijät

- Toimitusvarmuus (ks. logistiikkaan liittyvät menestystekijät)
- Tuotteet ja palvelut (ks. tuotteeseen liittyvät menestystekijät)
  - uutuudet
  - erilaisuus, tuotemerkki
- Luottamus, luotettavuus
- Kuunteleminen
  - resurssien oikeanlainen kohdistaminen
- Asiakaskeskeisyys
  - joustavuus
  - muuntautumiskyky
  - tiedon jakaminen
- Kiinnostuminen asiakkaan liiketoiminnasta
  - asiakkaan liiketoiminnan tunteminen
  - kontaktit
  - spontaanisuus
  - ymmärrys
- Edustajakäynnit (ks. myyntihenkilöön liittyvät menestystekijät)
- Henkilökemia
  - ymmärrys
  - palautteen vastaanottokyky
  - ongelmanratkaisukyky
- Helppous
  - Muuntautumiskyky ja -taito
  - Ennakointi
- Strateginen kumppanuus

Taulukko 5. Asiakassuhteen kehittämiseen liittyvät menestystekijät

#### **4.6 Erilaistumiseen liittyvät menestystekijät**

Tulosten mukaan erilaistumista voi tapahtua tuotteella. Tuotteella erilaistumista on tavarantoimittajan valmistama asiakkaan oma merkki. Oman merkin valmistajan kanssa yhteistyö on samanlaista kuin muidenkin tavarantoimittajien kanssa. Erilaistuminen on myös rohkeutta alkaa valmistamaan kalliimpia tuotteita kuin mitä normaalisti tavarantoimittajan tuotevalikoimiin kuuluu. Markkinoilla on kysyntää hyvälaatuisille ja kalliille tuotteille.

Tuotteen erilaistumiskeinoina eli lisäarvotekijöinä, ovat ympäristötekijät ja terveydelliset seikat huomioivat ominaisuudet kuten ympäristömerkit, luomu- ja kevyttuotteet. Uutuustuotteissa tavarantoimittajan tuotteellensa luomat lisäarvo-ominaisuudet ratkaisevat kilpailutilanteessa tuotteen päivittäistavarakaupan valikoimiin pääsyn.

Haastatelluista yksi oli sitä mieltä, *että tuotteella* ei enää voi erilaistua, tai kyseessä on marginaalituote. Marginaalituotteen menestymisen esteeksi muodostuvat tuotteen myynti- ja käyttövolyymit. Tuote ei volyyminäkökulmasta voi olla suurta liiketoimintaa, vaan kyseessä on palvelutuote. Palvelutuote tukee normaalia tavarantoimittajan liiketoimintaa.

*"Tavarantoimittajan ideat myynnin lisäämiseksi. Tavoitteena on tehdä myyntiä. Ideoita voisi tulla enemmänkin."* Haastattelu C

Erilaistumista asiakassuhteessa voi tehdä jalostamalla yhteistyötä. Jalostaminen on positiivisen mielikuvan luomista asiakkaan työyhteisöön. *Mielikuvaa* voidaan luoda yhteistoiminnallisuudesta, esimerkiksi yhdessä suunnitellusta, testatusta ja kokeillusta tuotteesta tai palvelusta. Näin asiakas, tuotteen tai palvelun käyttäjä, saa tunteen että on päässyt kokonaisuudessaan vaikuttamaan omaan tekemiseensä. Henkilö kokee onnistuvansa. Suhde tavarantoimittajaan on vankemmalla pohjalla, kun suhde ei perustu pelkkään tuotteeseen.

Asiakkaat näkevät tavarantoimittajan trenditietoisuuden erilaistumisen mahdollisuutena. Erilaistuminen on markkinoiden johtamista, uusien tuulien tuomista mukaan asiakkaan liiketoimintaan. Tavarantoimittajan *edelläkävijyys* tarjoaa asiakkaalle uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakas voi erilaistua toiminnassaan kilpailijoistaan.

*"Edelläkävijyys on keino erilaistua. Alalla on yleistä muiden tavarantoimittajien tuotteiden kopiointi, kun yksi tekee jotain, niin muut tekevät perässä. Tavarantoimittajalla tulisi olla rohkeutta ja uskallusta kokeilla, jotain muuta mitä muilla ei ole tarjota, ja sitä kautta erilaistua."* Haastattelu C

Erilaistuminen on mahdollisuus uusille markkinoille pääsemiseksi, erityisesti uusille tavarantoimittajille. Uuden tavarantoimittajan rooli ja aseman vakiinnuttaminen on oma haasteensa. Haasteellisuutta tuo esimerkiksi saatavuuden takaaminen asiakkaiden määrittelemien sanktioiden uhalla. Parhaimmillaan asiakas haluaa tuotteelle yksinmyyntioikeuden, joka takaa tavarantoimittajalle tietyn volyymin sovituksi ajaksi.

Asiakassuhteessa erilaistumista on asiakkaan halu opastaa ja neuvoa tavarantoimittajaa hänen *tuotekehityksessään*. Asiakkaat kokevat että heillä on paljon annettavaa tavarantoimittajalle. Neuvojen kuunteleminen luo asiakassuhteeseen syvyyttä, kun molemmat osapuolet porautuvat liiketoimintaan pintaa syvemmälle. Asiakas ajattelee asiaa liiketoiminnan ja tuoteryhmän kehittämisen näkökulmasta. Toimintaa halutaan ohjata siihen suuntaan, että molemmat osapuolet hyötyvät. Asiakkaat haluavat kertoa, mitä tavarantoimittajan kannattaa tehdä. Näin säästettäisiin molemmin puolin resursseja.

*"Tavarantoimittajan erinomaisuus voi johtaa pitkäkestoiseen räätälöityyn tuotekehitykseen yhteistyössä asiakkaan kanssa."* Haastattelu A

**Erilaistumiseen liittyvät menestystekijät**

- Tuotteet ja palvelut
  - uutuudet
  - valikoimat
  - erilaisuus, tuotemerkki
  - tuoreus
- Toimitusvarmuus, saatavuus
  - logistiikan toimivuus
- Tuotekehitysyhteistyö
- Edelläkävijyys, trendikkyys
  - tulevien trendien haistaminen
  - viimeisin tieto-taito hallinnassa
- Asiakaskeskeisyys
  - joustavuus,
  - muuntautumiskyky
  - tiedon jakaminen
- Tiedon kulun parantaminen
- Luottamus, luotettavuus
- Hinta
- Edustajakäynnit
- Strateginen kumppanuus
- Helppous
- Ennakointi
- Mielikuvan luominen -> yhdessä suunniteltu, testattu ja toteutettu
- Resurssien oikeanlainen kohdistaminen

Taulukko 6. Erilaistumiseen liittyvät menestystekijät

## 5 PÄÄTELMÄT

### *5.1 Arvon tuottaminen asiakkuuden johtamisessa*

Asiakkaat odottavat tavarantoimittajan tuotteilta ja palveluilta laadukkuutta. Tuote ja palvelu ovat sekä asiakkaan että yrityksen kilpailuvaltti markkinoilla. Vaikka puhutaan, että yritysten strategisessa johtamisessa on tapahtunut muutos (Hellman 2003), ei tuotteen merkitystä sovi vähätellä (ks. kuvio 3). Tavarantoimittajan tulee edelleenkin pystyä tuottamaan arvoa asiakkaallensa tuotevalikoimallaan. Tuotetarjonnan kilpailukyky ratkaisee. Tänä päivänä on kiinnitettävä enemmän huomiota tuotteen ympärille rakennettavaan palvelukokonaisuuteen ja sen laatuun.

Tuotteen ja palvelun ympärillä rakennettuun palvelukokonaisuuteen liittyvät tuotteeseen sisältyvä palvelu kuten logistiikka, käyttökoulutus sekä tuoteneuvonta. Palvelun laatua (Venetis ym. 200) pidetään asiakkaiden keskuudessa tärkeimpänä kriteerinä, jopa tärkeämpänä kuin luottamusta, pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiselle. Tutkimuksen tuloksena oli, että toimitusvarmuus on tavarantoimittajan merkittävin menestystekijä puhuttaessa asiakkaan arvostuksista ja odotuksista. Toimitusvarmuus palvelun laadun ulottuvuutena on myös suhteen kehittämisen ja erilaistumisen keino.

Toimitusvarmuus on osa asiakkaan prosessia. Ilman toimitusvarmuutta ja saatavuutta asiakkaan voimavarat eivät ole tehokkaassa käytössä. Seurauksena ovat kannattavuuden heikkeneminen ja asiakastyytyväisyyden huonontuminen. Tavarantoimittajan ja asiakkaan yhteisenä tavoitteena ja mahdollisuutena tuottaa lisäarvoa toisilleen, on panostaminen toimitusvarmuuteen. Tavarantoimittajan on, asiakaskohtaisia tavoitteita asettaessaan, kiinnitettävä erityistä huomiota oman toimitusvarmuutensa parantamiseen sekä ylläpitämiseen, houkuttelevan tuoteportfolion lisäksi.

Asiakas odottaa ja arvostaa tavarantoimittajan luotettavaa toimintaa. Luottamus on odotusta ja uskoa (Schurr ym, 1985) siihen, että toinen osapuoli käyttäytyy odotetulla tavalla. Ilman luottamusta asiakas ei ole valmis sitoutumaan. Sitoutuminen (Dwyer ym. 1987; Moorman ym.1992; Morgan ym. 1994) vahvistaa suhdetta ja parantaa sen kannattavuutta. Luottamus on myös asiakassuhteen kehittämisen menestystekijä. Luottamus kasvaa kun lunastetaan asiakaslupaukset. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tavarantoimittaja voi parantamalla tuotteeseen ja palveluun sekä logistiikkaansa liittyviä tekijöitä, kasvattaa asiakkaan luottamusta toimintaansa kohtaan.

Fordin ym. (1998) mukaan henkilökohtainen myynti on asiakkuuden johtamisen ydin. Tutkimuksessa asiakkaat arvostivat korkealla tavarantoimittajan luotettavan kontaktihenkilön. Asiakkaan odotukset kohdistuvat samalla tavalla kaikkiin tavarantoimittajan yhteyshenkilöihin, oli sitten kyseessä edustaja, kuljettaja tai asiakaspalveluhenkilö. Asiakkaan odottavat säännöllistä ja systemaattista aktiivisuutta ja yhteydenpitoa tavarantoimittajan taholta. Asiakaskohtaamisten onnistumiset ovat laadukasta palvelua.

Tutkimuksen perusteella asiakaskontakteja toivotaan enemmän kuin mitä tavarantoimittajat käytännössä toteuttavat. Yritykset ovat kustannussyistä vähentäneet myyntihenkilöstöään. Tämä näkyy asiakkaiden lisääntyneenä halukkuutena ja tarpeena tavarantoimittajan kanssa käytäviin henkilökohtaisiin kontakteihin. Yhtenä syynä kontaktien vähenemiseen voidaan pitää myös päätöksenteon keskittymistä ja ketjuuntumista, muun muassa päivittäistavarakaupassa. Myös muilla toimialoilla on havaittavissa ostoprosessien keskittämistä.

Crosbyn (1990) mukaan asiakkaan luottamus ja tyytyväisyys myyntihenkilöön ovat liiketoimintasuhteen laadun ulottuvuuksia. Tutkimuksessa selvisi, että oleellisinta asiakaskontakteilla on kuitenkin se, että asiakkaalle on konkreettisesti jotain annettavaa. Asiakaskäyntejä ei toivota vain käynnin vuoksi, vaan niidenkin tulee tuottaa suhteelle lisäarvoa. Kontaktihenkilön taholta tapahtuva asiakkaan kuunteleminen on ensiarvoisen

tärkeää. Kuuntelemisen kautta asiakkaalle tulee vaikutelma, että häntä arvostetaan ja hänen mielipiteitään kunnioitetaan. Tavarantoimittaja on kiinnostunut yhteistyöstä asiakkaan kanssa.

Empatialla tarkoitetaan asiakkaan ongelmien ymmärtämistä ja asiakkaan etujen mukaan toimimista (Grönroos, 2003, 117). Kontaktihenkilöltä odotetaan empaattisuutta. Asiakkaan tuntemus lisää ymmärrystä asiakkaan toimintatavoista. Yhteisen ymmärryksen lisääminen auttaa molempia osapuolia tekemään liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä ratkaisuja. Kontaktihenkilöön kohdistuviin vaatimuksiin liittyy myös osaaminen. Se ilmenee asiakkaan prosessin tuntemisena sekä empatiana. Asiakassuhteessa liiketoiminta-alueen ja liiketoiminnan tuntemisen odotetaan tuovan lisäarvoa suhteeseen kilpailukykyä parantavien ideoiden muodossa. Tutkimuksen mukaan asiakkaan kuunteleminen ja asiakkaalta neuvojen kysyminen ovat osa asiakkaiden odottamaa asiakaskeskeisyyttä. Tavarantoimittajien edustajat ovat neuvoa antavina arvontuojina asiakkaiden prosesseissa.

Asiakkuuden kehittämisen vaatimukset kohdistuvat asiakkuuden arvon lisäämiseen sekä suhteen vahvistamiseen osapuolia sitouttamalla. Tunteilla on merkitystä asiakkaan sitouttamisessa (Verhoef 2000). Asiakkaan ja tavarantoimittajan välisellä tunteisiin vetoavalla toiminnalla, esimerkiksi henkilökohtaisten kontaktien syventämisellä, voidaan yrittää sitoa yhteistyökumppaneita toisiinsa.

Asiakkaalle lisäarvoa tuovat tavarantoimittajan joustavuus ja muuntautumiskyky. Joustavuudella ja muuntautumiskyvyllä tarkoitetaan tavarantoimittajan nopeaa reagointia asiakkaan odotuksiin, muun muassa hintajoustoa. Joustavuus ja muuntautumiskyky liittyvät myös tuotteen ja palvelun laadun haluttuihin muutoksiin. Asiakkaat arvostavat tavarantoimittajassa toimintaa, joka helpottaa asiakkaan päivittäisiä rutiineja. Asiakkaat arvostavat myös tavarantoimittajan kykyä ennakoida asioita. Ennakointi on ongelmien syntymisten välttämistä.



## **5.2 Asiakkuuden johtamisessa erilaistuminen**

Kotlerin (1999) mukaan tavarantoimittaja voi erilaistua kilpailijoista tuotteella, palvelulla, henkilökunnalla ja yrityksen imagolla. Tutkimuksen mukaan erilaistumisen mahdollisuus on suurin juuri tuotteella ja palvelulla. Tuote sekä palvelu ovat asiakkaan ydinliiketoimintaa. Näillä asiakas pyrkii itse erilaistumaan kilpailijoista ja tyydyttämään loppukuluttajiensa ja -asiakkaidensa tarpeet kilpailijoita paremmin. Vahva ja haluttu tuotemerkki on tavarantoimittajan vahvuus. Markkinajohtajan kanssa yhteistyö on osoitus tuotemerkin houkuttelevuudesta, vahvuudesta ja luottamuksesta. Tuotteella erilaistuminen on lisäksi asiakaskohtaista tuotteiden räätälöintiä. Asiakkaat ovat kiinnostuneita erilaistumaan tavarantoimittajan valmistamilla, kaupan omilla tuotemerkeillä, joita ei muualta saa. Omien merkkien valmistaminen asiakkaalle sitoo tavarantoimittajan vahvasti asiakkaaseen muun muassa sanktioilla. Toisaalta tavarantoimittaja saa niistä lisävolyymia tuotantoonsa.

Tavarantoimittajan erilaistuminen imagolla on edelläkävijyyttä. Edelläkävijyys ilmenee tutkimuksen mukaan trendikkyytenä ja tulevien suuntauksien tunnistamisena ja tuomisena asiakkaiden keskuuteen. Edelläkävijyys on aavistamista tulevasta ja niiden kaupallistamista ennen kilpailijoita. Edelläkävijyys on myös osaamista. Tällöin tavarantoimittajalla on viimeisin tieto-taito käytössään ja asiakkaan on helppo kääntyä kyseisen tavarantoimittajan puoleen.

Tutkimustuloksena, merkittävänä erilaistumisen keinona, on asiakkaan mukaan ottaminen tavarantoimittajan tuotekehitysprosesseihin. Asiakkaat kokevat sen tärkeänä kannattavuutta parantavana tekijänä. Osaamisen yhdistämisellä kumpikin osapuoli säästää resursseja ja asiakkaat kokevat tavarantoimittajan toimivan asiakaskeskeisesti.

### **5.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Menestyvä asiakassuhteen johtaminen on pitkän aikavälin suunnitelmallista yhteistyöstä tavarantoimittajan ja asiakkaan välillä. Asiakassuhteen solmiminen, luominen ja ylläpitäminen ja kehittäminen sekä suhteen laadun ja palvelun parantaminen vaativat tavarantoimittajalta koko henkilöstöpanoksen toimintatapojen muuttamiseen kohti asiakkuusajattelua. Asiakkaan tarpeet ja vaatimukset huomioivan asiakkuuksien johtamismallin avulla saadaan tuotettua arvoa itselle, kumppanille sekä lopulliselle kuluttajalle. Kiristyvässä kilpailussa kilpailijoista erilaistuminen luo mahdollisuuden markkinoilla erottautumiseen. Erilaistuminen kilpailijoista voidaan tehdä ottamalla asiakas mukaan tuotekehitysprosesseihin siinä mittakaavassa kun sen katsotaan olevan järkevää yhteistyön syventämiseksi. Toisena erilaistumisen keinona on asiakkaan aktiivinen kuunteleminen ja neuvojen kysyminen sekä palautteen antaminen siitä, miten asiakkaan kommentteihin on reagoitu.

Asiakassuhteen johtamisen tavoitteena on luoda pitkäkestoinen, sitoutunut ja kannattava asiakassuhde yhteistyökumppaniin. Tutkimuksen tuloksina olivat että asiakassuhteen johtamisen kriittiset menestystekijät voidaan luokitella kuuteen eri luokkaan (ks. liite 4). Asiakkaan näkökulmasta katsottuna jokainen luokka on oma vaatimustasonsa tavarantoimittajan toimintaan. Huolimatta teoreettisen viitekehityksen asiakassuhteen vaiheesta tai suhteen taloudellisesta arvosta asiakkaalle, voidaan tutkimuksen perusteella ymmärtää että kaksi ensimmäistä menestystekijäluokkaa ovat perusedellytyksiä asiakassuhteen alkamiselle. Seuraavat kaksi vaihetta, ovat vuorovaikutteisen yhteistyösuhteen perusedellytykset ja viimeiset kaksi luokkaa ovat asiakassuhteen kehittämisen ja erilaistumisen vaatimuksia.

Kun asiakassuhde koetaan erittäin merkittäväksi oman liiketoiminnan kannalta, voidaan kahden viimeisen luokan menestystekijöitä toteuttamalla saada asiakas sitoutumaan kumppanuustasolle. Kumppanuustasolla osapuolet ovat Krapfelin ym. (2004) mukaan riippuvaisia toisistaan ja vaihdettavat tuotteet ja palvelut ovat hyvin kriittisiä tai

määrällisesti suuria tai molempia. Kumppanuustasolla asiakas odottaa tavarantoimittajalta räätälöityjä asiakaskohtaisia ratkaisuja ja suhteen taloudellinen arvo on merkittävä molemmille osapuolille. Kumppanuuden onnistumisen edellytys on osapuolien yhteinen tahto kumppanuuden saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa ei suoranaisesti käynyt ilmi, että tunteisiin vetoaminen vaikuttaisi asiakkaan sitoutumiseen. Tutkimusalueena tunteen vetoamisen vaikutus yhteistyöhön ja sitoutumiseen on mielenkiintoinen jatkotutkimusalue. Aiheeseen kiinnipääseminen on vaikeaa, sillä kuten haastattelujen osalta kävi ilmi, suhtautuvat haastatellut henkilöt työhön sen vaatimalla vakavuudella eikä henkilökohtaisten mieltymysten anneta vaikuttaa yhteistyösuhteeseen. Asiakkuussuhteessa henkilöiden välisten yhteensopivien henkilökemioiden myönnetään tosin vaikuttavan yhteistyön ilmapiiriin positiivisesti.

Saavutetut tutkimustulokset ovat teoreettisen viitekehyksen mukaisia. Palvelun laatu on suhteen kriittisin menestystekijä. Tutkimuksella tähdättiin teorian yleistämiseen ja tavoitteessa onnistuttiin. Asiakassuhteen johtaminen asiakkaan näkökulmasta on vaativaa ja monivaiheista tavarantoimittajalle. Tutkimuksen kontribuutio syntyy asiakkaan kuuntelemisesta, asiakkaan prosessien syvällisemmästä ymmärtämisestä sekä asiakkaan halukkuudesta osallistua tavarantoimittajan prosesseihin. Tavarantoimittajien on perehdyttävä syvällisemmin asiakkaan tarpeisiin. Tutkimuksen tuloksena tehdyt luokittelut asiakkaiden odotuksista ja arvostuksista asiakassuhteen kriittisistä menestystekijöistä ovat hyödynnettävissä käytännöntasolla tavarantoimittajien asiakaskohtaisten strategioiden ja tavoitteiden määrittelyssä.

## LÄHTEET

- Anderson, J.C. & Narus, J.A 1998. Business Marketing: Understand what Customers Value. *Harvard Business Review*, 76 (November–December), 53–65.
- Berry, L.L. 1983. Relationship Marketing. Teoksessa Berry, L.L., Shostack, G.L. & Upah, G. (toim.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 25–28. Chigaco. AMA.
- Berry, L.L. 1995. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236–245.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. & Glynn, M.A. 1995. Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates among Art Museum Members. *Journal of Marketing*, 59, 46–57.
- Bhattacharya, C.B. & Bolton, R.N. 2000. Relationship Marketing in Mass Markets. Teoksessa “*Handbook of Relationship Marketing*”, Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 327–354.
- Bitner, M.J., Booms B.H. & Tetreault, M.S. 1989. The Critical Incident in Service Encounters
- Crosby, L.A., Evans, K.R. & Cowles, D. 1990. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (July), 68–81.
- Dwyer, R.F., Schurr, P.H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27.
- Ellram, L. 1991. Life-Cycle Patterns in Industrial Buyer-Seller Partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21 (9), 12–21.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Flanagan, J.C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327–358.

- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. 1998. *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Garbarino, E. & Johnson, S. 1999. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63 (April), 70–87.
- Glesne, C. & Peshkin, A. 1992. *Becoming qualitative researcher. An introduction*. London: Longman.
- Grönroos, C. 1989. *A Relationship Approach to Marketing: The Need for a New Paradigm, working papers*, Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki.
- Grönroos, C. 1990. *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books. Lexington. MA.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2<sup>nd</sup> Edition. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Gummesson, E. 1987. The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, 2 (1) (August), 31–44.
- Gummesson, E. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Sage Publications, Inc.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative Research in Marketing: Road-map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Gundlach, G.T., Achrol, R. & Mentzer, J.T. 1995. The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78–92.
- Halinen, A. 1997. *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. New York: Routledge.
- Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat*. Helsinki: WSOY.

- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P. & Gremler, D.D. 2002. Understanding Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Assessment and Model Development. *Psychology and Marketing*, 14 (8), 737–764.
- Hewett, K.R., Money, B. & Sharma, S. 2002. An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer–Seller Relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 30 (3), 229–239.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita, 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Hobby, J. 1999. Looking After the One Who Matters. *Accountancy Age*, 28 (October), 28–30.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. 1994. Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management*, 3 (1).
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1989. No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5 (3), 187–200.
- Jackson, B.B. 1985. Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, (November/December), 120–128.
- Johnson & Grayson, op. cit., and Lane, C. & Bachmann R. 1996. The Social Construction of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany. *Organizational Studies*, 17, 365–395.
- Teoksessa Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2<sup>nd</sup> Edition. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Johnson, J.L. 1999. Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (1), 4–18.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 1999. *Principles of Marketing*. 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Krapfel, R.R. Jr, Salmond, D. & Spekman, R. 1991. A Strategic Approach to Managing Buyer–Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 25 (9), 22–37.
- Kumar, N., Scheer, L.K. & Steenkamp, J.E.M. 1995. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32 (February), 54–65.
- Lang, B. & Colgate, M. 2003. Relationships Quality, On–line Banking and the Information Technology Gap. *International Journal of Bank Marketing*, 21 (1), 29–37.
- Leuthesser, L. 1997. Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment. *Industrial Marketing Management*, 26 (3), 245–254.
- Lehtinen, J.R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Miles, M. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis. An expanded sourcebook*. Toinen painos. London: Sage
- Millman, A.F. & Wilson, K. 1995. From Key Account Selling to Key Account Management. *Journal of Marketing Practice*, 1 (1), 8–21.
- Millman, T. & Wilson, K. 1996. Developing Key Account Management Competences. *Journal of Marketing Practice*, 2 (2), 7–22.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpandé, R. 1992. Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–329.
- Moorman, C., Deshpandé, R. & Zaltman, G. 1993. Factors Affecting Trust in Marketing Relationships. *Journal of Marketing*, 57 January, 81–101. Teoksessa Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2<sup>nd</sup> Edition. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Morgan, R.M & Hunt, S. 1994. The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Narayandas, D. & Rangan, K.V. 2004 Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Markets. *Journal of Marketing*, 68 (July), 63–77.

- Naudé, P. & Buttle, F. 2000. Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 29 (4), 351–361.
- Ojasalo, J. 2001. Key Account Management at Company and Individual Levels in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3), 199–218.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12–40.
- Pardo, C. 1999. Key Account Management in the Business-to-Business Field: A French Overview. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (4), 276–290.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. 2000. The Domain and Conceptual Foundations of Relationships Marketing. Teoksessa Sheth, J.N. & Parvatiyar A. *Handbook of Relationship Marketing*, 3–38. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), 1–34.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. Teoksessa Kotler, P., Armstrong G., Saunders, J. & Wong, V. 1999. *Principles of Marketing*. 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W.D. 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* XLI August, 293–305.
- Rust R.T., Zeithaml V.A. & Lemon K.N. 2000. *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press.
- Schurr, P.H. & Ozanne, J.L. 1985. Influence on Exchange Processes: Buyer's Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Thoughts. *Journal of Consumer Research*, 11 March, 939-953. Teoksessa Swartz, T.A & Iacobucci, D. 2000. *Handbook of Services Marketing & Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Shapiro, B.P., Rangan, V.K., Moriarty, R.T., & Ross, E.B. 1987. Manage Customers for Profit (not just sales). *Harvard Business Review*, (September–October), 101–108.
- Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. 1995. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 255–271.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki. WSOY.
- Thorelli, H.B. 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37–51.
- Trout, J & Hafren, G. 2003. *Erilaistu tai kuole*. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Turnbull, P.W & Zolkiewski, J.M. 1997. Profitability in Customer Portfolio Planning. Teoksessa Ford, D. *Understanding Business Markets*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: The Dryden Press.
- Venetis, K.A & Ghauri, P.N. 2004. Service Quality and Customer Retention: Building Long-Term Relationships. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1577–1598.
- Verhoef, P.C. 2003. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67, 30–45.
- Wilson, D.T. 1995. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (October), 335–345.
- Wilson, H., Daniel, E. & McDonald, M. 2002. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 18, 193–219.

- Wooddruff, R.B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Spring), 139–153.
- Woo, K. & Ennew, C.T. 2004. Business-to-Business Relationship Quality. An IMP Interaction–Based Conceptualization and Measurement. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1252–1271.
- Yorke, D.A. & Droussiotis G. 1994. The Use of Customer Portfolio Theory: A Empirical Survey. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9 (3), 6–18.
- Zolkiewski, J. & Turnbull, P. 2002. Do Relationship Portfolios and Networks Provide the Key to Successful Relationship Management? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (7), 575–597.
- Zineldin, M. 2002. Developing and Managing a Romantic Business Relationship: Life Cycle and Auditing Journal, 17/9, 546–558.

WWW -sivut

Asiakassuhteen portfoliojohtaminen. Tulostettu 24.04.2005, klo 21.03.

><http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2592.php?>>.

## **LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO**

Mitä ominaisuuksia arvostatte tavarantoimittajassa?

Mitä odotatte tavarantoimittajalta?

Mihin perustuu menestyksellinen pitkäaikainen yhteistyö asiakkaan ja tavarantoimittajan välillä?

Miten liiketoimintasuhdetta kannattaa kehittää, jotta se tuottaisi lisäarvoa molemmille osapuolille?

Mikä on asiakassuhteen keston merkitys yhteistyöhön?

Miten henkilösuhteet vaikuttavat asiakassuhteen kehittymiseen?

Mitkä ovat tärkeimmät tavarantoimittajille asetetut kriteerit?

Mitä mielestänne tarkoittaa strateginen kumppanuus?

Miten ja millä ominaisuuksilla tavarantoimittaja voi erottua edukseen ja erilaistua muista yhteistyökumppaneistanne? Miksi?

## **LIITE 2: KYSELYLOMAKE**

### **Yhteistyösuhteen ratkaisevat menestystekijät asiakkaan näkökulmasta**

1. Mihin tekijöihin perustuu, kokemuksenne perusteella, menestyksellinen pitkäaikainen yhteistyö Teidän ja tavarantoimittajan välillä ja miksi?

2. Mihin ominaisuuksia arvostatte ja mitä odotatte tavarantoimittajalta? Miksi?

3. Miten ja millä ominaisuuksilla mielestänne tavarantoimittaja voi erottautua edukseen muista yhteistyökumppaneistanne? Miksi?

4. Miten mielestänne yhteistyösuhdetta kannattaisi kehittää, jotta se tuottaisi lisäarvoa molemmille osapuolille?

5. Muita kommentteja yhteistyöstä

Vastaajan toimenkuva:

Kiitos vastauksestanne!

## LIITE 3: KYSELYIDEN JA HAASTATTELUIDEN YHTEENVETO

Yhteenveto: Asiakassuhteen arvostus- ja odotustekijät (1/3)

Asiakassuhteen arvostus- ja odotustekijät	Kyselylomakevastaukset																Haastattelut					yht.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	A	B	C	D	E	
Toimitusvarmuus	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	18
Laadukkaat hyvät tuotteet	1								1		1	1		1			1		1	1	1	9
Luottamus, luotettavuus	1							1											1	1	1	5
Kohteliasuus, ystävällisyys		1					1		1	1												4
Hinta												1					1	1			1	4
Hävikitakuu, kampanjahyvyys		1				1		1														3
Joustavuus					1		1														1	3
Sopimukset																	1		1		1	3
Oikean kokoiset myyntierät		1			1																	2
Tilausmenetelmä				1													1					2
Kärsivällisyys							1										1					2
Yhteiset pelisäännöt																	1				1	2
Jälkihyvitykset																	1				1	2
Raportointi																	1		1			2
Ympäristömerkit ja -sertifikaatit																	1	1				2
Reklamaatioiden hoito																	1				1	2
Asiantuntijuus																	1	1				2
Viimeisin tieto-taito																	1	1				2
Aktiivisuus																			1	1		2
Siisteys				1																		1
Laskutusehdot ja -käytäntö																	1					1
Kampanjat ja aktiviteetit																			1			1

## Yhteenveto: Yhteistyö ja sen kehittäminen (2/3)

Yhteistyö ja sen kehittäminen	Kyselylomakevastaukset																Haastattelut					yht.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	A	B	C	D	E		
Toimitusvarmuus	1		1	1				1			1							1	1	1	1	1	9
Laadukkaat, hyvät tuotteet		1		1		1					1		1						1	1	1	1	8
Luottamus, luotettavuus	1					1						1						1	1		1		6
Kuunteleminen							1											1	1	1	1	1	5
Asiakaskeskeisyys		1								1					1			1					4
Asiakkaan tuntemus							1			1										1	1		4
Edustajakäynnit																	1	1	1	1			4
Ymmärrys							1											1		1	1	1	4
Kohteliaisuus, ystävällisyys							1		1										1				3
Joustavuus										1								1				1	3
Henkilökemia																	1	1				1	3
Asiakkaan tarpeiden huomioiminen																		1		1	1		3
Palautteen vastaanottokyky										1								1					2
Helppous																		1	1				2
Avoimuus																		1	1				2
Ennakointi																		1				1	2
Tunnettuus						1																	1
Hinta												1											1
Tuoreus														1									1
Ongelman ratkaisukyky																		1					1
Yhteiset tavoitteet																			1				1
Uskottavuus																			1				1
Systemaattisuus																			1				1
Pitkäjänteisyys																			1				1

## Yhteenveto: Erihaustumisen mahdollisuudet (3/3)

Erihaustumisen mahdollisuudet	Kyselylomakevastaukset																Haastattelut					yht.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	A	B	C	D	E	
Laadukkaat, erilaiset, uutuudet, brändi	1		1	1		1	1	1							1		1	1	1	1	1	12
Toimitusvarmuus	1				1							1		1						1		5
Yhteistyö tuotekehityksessä																	1		1	1	1	4
Trendit						1											1		1		1	4
Asiakaskeskeisyys		1										1	1	1								4
Tiedon kulun parantaminen		1																		1		2
Tuoreus				1										1								2
Toimitusajat myymälän haluamat						1														1		2
Myynninedistämismateriaali												1							1			2
Luottamus, luotettavuus	1																		1			2
Hinta	1																				1	2
Edustajakäynnit							1										1					2
Edelläkävijyys, ideointi																		1	1			2
Aktiviteetit		1																	1			2
Tilausjärjestelmä																	1					1
Siisteys											1											1
Pakkaus															1							1
Monipuolinen valikoima								1														1
Mielikuvan luominen																		1				1
Kokeilun halu, rohkeus																			1			1
Hyvä palvelu					1																	1
Asiakkaan tuntemus							1															1

## LIITE 4: ASIAKKUUDEN JOHTAMISEN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Tuotteeseen ja palveluun liittyvät menestystekijät	Logistiikkaan liittyvät menestystekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitusvarmuus, saatavuus</li> <li>• Tuotteiden ja palveluiden laatu               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pakkaukset, oikeat myyntierät</li> <li>○ mitat</li> <li>○ näytteet</li> <li>○ hygieenisuus, siisteys</li> </ul> </li> <li>• Uutuustuotteet ja -palvelut</li> <li>• Hinta</li> <li>• Koulutus ja opastus               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tuoteneuvonta</li> <li>○ käyttöön opastus</li> </ul> </li> <li>• Toiminnan jatkuvuus</li> <li>• Ympäristömerkit ja -sertifikaatit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitusvarmuus, saatavuus               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ oikea-aikaisuus</li> <li>○ oikeat määrät</li> <li>○ oikeat tuotteet</li> </ul> </li> <li>• Tehokkuus</li> <li>• Tilausjärjestelmät               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Internet -pohjaiset</li> </ul> </li> <li>• Laskutus               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ e-laskut</li> </ul> </li> <li>• Kuljetukset, toimitukset               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ myyntierät</li> <li>○ hygieenisuus, siisteys</li> </ul> </li> </ul>
Myynti- ja kontaktihenkilöön liittyvät menestystekijät	Asiakassuhteeseen ja yhteistyöhön liittyvät menestystekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvät käytöstavat               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kohteliaisuus</li> <li>○ ystävällisyys</li> <li>○ toisen kunnioittaminen</li> </ul> </li> <li>• Palveluasenne               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ positiivisuus</li> <li>○ puhelias</li> </ul> </li> <li>• Kuunteleminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ymmärrys</li> <li>○ palautteen vastaanottokyky</li> <li>○ kärsivällisyys</li> </ul> </li> <li>• Henkilökemia               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tunteet</li> </ul> </li> <li>• Yhteydenpito               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ edustajakäynnit</li> <li>○ muut kontaktit asiakkaaseen</li> <li>○ aktiivisuus</li> </ul> </li> <li>• Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ei pakkomyyntiä</li> <li>○ Ei arvostella asiakkaan toimintaa</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitusvarmuus, saatavuus</li> <li>• Laadukkaat, hyvät tuotteet               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hinta</li> <li>○ tuoreus</li> </ul> </li> <li>• Luottamus, luotettavuus               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen</li> <li>○ sopimukset ja niiden noudattaminen</li> <li>○ ongelmista kertominen etukäteen</li> </ul> </li> <li>• Vastuunjako, riskin jakaminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hyvitykset, takuut</li> </ul> </li> <li>• Asiantuntijuus, osaaminen</li> <li>• Raportointi, seuranta</li> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Reklamaatiot ja niiden hoito</li> <li>• Palkitseminen</li> </ul>



Asiakassuhteen kehittämiseen liittyvät menestystekijät	Erihaustumiseen liittyvät menestystekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitusvarmuus (ks. logistiikkaan liittyvät menestystekijät)</li> <li>• Tuotteet ja palvelut (ks. tuotteeseen liittyvät menestystekijät) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ uutuudet</li> <li>○ erilaisuus, tuotemerkki</li> </ul> </li> <li>• Luottamus, luotettavuus</li> <li>• Kuunteleminen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ resurssien oikeanlainen kohdistaminen</li> </ul> </li> <li>• Asiakaskeskeisyys <ul style="list-style-type: none"> <li>○ joustavuus</li> <li>○ muuntautumiskyky</li> <li>○ tiedon jakaminen</li> </ul> </li> <li>• Kiinnostuminen asiakkaan liiketoiminnasta <ul style="list-style-type: none"> <li>○ asiakkaan liiketoiminnan tunteminen</li> <li>○ kontaktit</li> <li>○ spontaanisuus</li> <li>○ ymmärrys</li> </ul> </li> <li>• Edustajakäynnit (ks. myyntihenkilöön liittyvät menestystekijät)</li> <li>• Henkilökemia <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ymmärrys</li> <li>○ palautteen vastaanottokyky</li> <li>○ ongelmanratkaisukyky</li> </ul> </li> <li>• Helppous <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Muuntautumiskyky ja -taito</li> <li>○ Ennakointi</li> </ul> </li> <li>• Strateginen kumppanuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteet ja palvelut <ul style="list-style-type: none"> <li>○ uutuudet</li> <li>○ valikoimat</li> <li>○ erilaisuus, tuotemerkki</li> <li>○ tuoreus</li> </ul> </li> <li>• Toimitusvarmuus, saatavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ logistiikan toimivuus</li> </ul> </li> <li>• Tuotekehitysyhteistyö</li> <li>• Edelläkävijyys, trendikkyys <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tulevien trendien haistaminen</li> <li>○ viimeisin tieto-taito hallinnassa</li> </ul> </li> <li>• Asiakaskeskeisyys <ul style="list-style-type: none"> <li>○ joustavuus,</li> <li>○ muuntautumiskyky</li> <li>○ tiedon jakaminen</li> </ul> </li> <li>• Tiedon kulun parantaminen</li> <li>• Luottamus, luotettavuus</li> <li>• Hinta</li> <li>• Edustajakäynnit</li> <li>• Strateginen kumppanuus</li> <li>• Helppous</li> <li>• Ennakointi</li> <li>• Mielikuvan luominen -&gt; yhdessä suunniteltu, testattu ja toteutettu</li> <li>• Resurssien oikeanlainen kohdistaminen</li> </ul>